



**Universidade  
Europeia**

**Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial**

**Dissertação de Mestrado**

**Significados da Liderança Emocional: Um estudo Qualitativo e  
Aplicado a uma Instituição do Sector Bancário**

**Autor: Ricardo Jorge Fernandes Caldeira**

**Número de Estudante: 50035551**

**Orientador: Professora Doutora Ana Sabino**

**Lisboa, Setembro de 2019**



**Universidade  
Europeia**

**Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial**

**Dissertação de Mestrado**

**Significados da Liderança Emocional: Um estudo Qualitativo e  
Aplicado a uma Instituição do Sector Bancário**

**Autor: Ricardo Jorge Fernandes Caldeira**

**Número de Estudante: 50035551**

**Orientador: Professora Doutora Ana Sabino**

**Lisboa, Setembro de 2019**

## **Declaração de Autoria**

O conteúdo desta dissertação é da exclusiva responsabilidade do autor. Declara-se que não se incluíram neste trabalho, material ou dados de outras fontes ou autores, sem a sua correta referência. A este propósito, mais se declara que foi lido o Regulamento do Estudante, reconhecendo-se que, em contexto de plágio, existem implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura do autor: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos e Dedicatória**

Os primeiros agradecimentos vão para a Prof.<sup>a</sup> Ana Sabino e para o Prof. Luís Pimentel. Não têm preço o empenho, dedicação e disponibilidade que empregam aos trabalhos dos seus orientandos, criando-lhes desse modo todas as condições para que possam desenvolver o melhor trabalho possível. O processo de realização deste trabalho, para além de muito longo teve diversas, e muitas vezes inesperadas, vicissitudes, que só a sua intervenção permitiu ultrapassar. Os meus sinceros agradecimentos por tudo!

Agradeço também, e de forma muito especial, à minha mulher Patrícia e aos nossos dois filhos, Bernardo e Francisco, os melhores dos trabalhos que alguma vez fizemos, o melhor que temos nas nossas vidas. Sem a sua compreensão e apoio não seria possível ter levado este barco a bom porto. Sobretudo por todo o tempo e atenção que, em seu desfavor, tive de empregar a este trabalho. Tantas e tantas vezes, e apesar desse “roubo”, foram sempre os primeiros a, como sempre, com toda a sua ternura e carinho, todos os seus incentivos, altruistamente a empurrar-me para a frente. A importância de contar convosco ao meu lado não se consegue medir, nem tão pouco expressar em palavras. Num trabalho sobre Liderança, sobre emoções, a existência deste núcleo familiar tão emocional foi determinante. Obrigado por tudo, como sempre e para sempre.

Ao meu irmão. Pela relação que sempre tivemos, os seus sucessos sempre foram, e continuarão a ser os meus. De igual modo, sei, os meus sucessos são como se fossem dele. A sua carreira brilhante demonstra as suas excepcionais capacidades e diz bem da sua qualidade enquanto pessoa, no seu todo. A sua presença na construção deste trabalho reveste-se, como sempre, e em tudo, de inestimável importância.

Uma palavra de agradecimento também, completamente justa e merecida, a todos quantos, colegas e amigos, participaram na realização deste trabalho. Seja por terem aceite serem entrevistados, seja por terem querido sempre contribuir com as suas opiniões, com dicas, seja sobretudo pela constante preocupação em acompanhar o evoluir do processo construção, pela análise crítica, pelo inestimável apoio, agradeço-vos muito todo o contributo que, talvez não seja visível, mas seguramente está presente neste trabalho.

Por fim, mas não menos importante, aos meus pais, cujos valores e princípios aplicarei toda a vida e cujo exemplo seguirei infinitamente. A única grande frustração é já não ser possível ter o prazer de os ver folhear estas páginas, de ouvir as suas sugestões, contar com a sua análise crítica. Ainda hoje, passados tantos anos, mesmo nas mais simples e pequenas coisas do dia-a-dia tento sempre, umas vezes mais conscientemente que outras, agir de forma a que se possam orgulhar de mim. Espero, e sobretudo acredito, que este trabalho, onde quer que estejam, os deixe com enorme sentimento de orgulho e felicidade.

A todos os citados reitero os meus sinceros agradecimentos e dedico este trabalho, que espero seja merecedor da vossa simpatia.

## Índice

Agradecimentos e Dedicatória .....	4
Lista Abreviaturas .....	8
Resumo.....	9
Abstract .....	10
1- Introdução .....	11
2 - Revisão Literatura.....	12
2.1 Uma Introdução .....	12
2.2 Evolução do conceito de Liderança .....	14
2.3 Teorias de Liderança.....	17
2.3.1 Teoria dos Traços .....	17
2.3.2 Teorias Comportamentais.....	18
2.3.3 Teorias Contingenciais .....	20
2.3.4 Teorias Transaccional e Transformacional .....	23
2.3.4.1 Liderança Transaccional.....	23
2.3.4.2 Liderança Transformacional.....	24
2.4 O que é a Inteligência Emocional .....	28
2.5 Liderança Emocional (Goleman) .....	34
2.6 Outras interligações e considerações acerca do tema Liderança .....	35
2.7 Futuro da Liderança .....	38
3 – Objectivos e Metodologia .....	46
3.1 Características do contexto e da organização .....	48
3.1.1 O contexto .....	48
3.1.2 O Banco BPI.....	50
4 - Resultados.....	53
4.1 Características dos sujeitos entrevistados.....	53
4.2 Atribuição de significado entrevistas .....	54

5 - Reflexões ao Estudo.....	63
5.1 Reflexão Final .....	64
5.2 Limitações da Investigação .....	65
5.3 Desafios para futuras investigações.....	66
5.4 Implicações para a gestão .....	66
6 - Conclusão.....	67
Bibliografia.....	69
Anexos .....	74

## **Lista de Abreviaturas**

**APB** – Associação Portuguesa de Bancos;  
**BAL** – Brain Adaptive Leadership;  
**CEC** – Council for Exceptional Children (Leadership Institute);  
**CNS** – Center of Neuroeconomics Studies;  
**EC** – Emotional Competence;  
**ECI** – Emotional Competence Inventory Model;  
**EI** – Emotional Intelligence;  
**LBC** – Leadership Business Consulting;  
**PIB** – Produto Interno Bruto;  
**R&S** – Recrutamento e Selecção;  
**SPI** – Sociedade Portuguesa de Investimentos;  
**VUCA World** – Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous World;  
**WEF** – World Economic Forum;



## **Resumo**

O principal activo das empresas são os seus recursos humanos. Mas são-no, em todo o seu esplendor, se focados, se motivados, se partilhando uma visão comum, em suma, se felizes. O presente trabalho foca-se e visa apresentar um compêndio de ideias, genéricas e cronologicamente ascendentes numa primeira fase, e posteriormente mais umbilicalmente relacionadas com as questões emocionais, por forma a relevar-se a importância e influência de que as nossas emoções se revestem no seio organizacional. O papel dos líderes sempre foi, mas actualmente é-o ainda mais, crucial para, no limite, a sobrevivência de uma empresa. Através de uma abordagem qualitativa, suportada em 21 entrevistas, o caso de estudo é um Banco nacional, um importante player num dos sectores de actividade mais exigentes e de maior responsabilidade que existem. Como se comportam líderes e liderados, que importância atribuem, ou deveriam considerar atribuir, aos relacionamentos interpessoais, que noção existe acerca da relação de causalidade entre motivação, bom ambiente trabalho, bem estar pessoal e o cumprimento, por norma de forma mais fácil e rápida, dos objectivos que norteiam qualquer actividade comercial?

Este trabalho, neste enquadramento em concreto, visa responder a estas e outras questões, no âmago daquilo a que hoje se chama a Liderança Emocional.

## **Palavras-Chave**

Liderança, Tipos de Liderança, Inteligência Emocional, Inteligência Cultural, Neuroliderança

## **Abstract**

The main asset of companies is their human resources. But they are, in all their splendor, if focused, if motivated, sharing a common vision, in short, if happy. The present work focuses and presents a compendium of ideas, generic and chronologically ascending in a first phase, and later more umbilically related to emotional issues, in order to highlight the importance and influence that our emotions have on the organizational breast. The role of leaders has always been, but today it is even more, crucial to ultimately the survival of a company. Through a qualitative approach, supported by 21 interviews, the case study is a national bank, an important player in one of the most demanding and responsible sectors of activity. How do leaders and followers behave, what importance do they consider, or should they consider attributing, to interpersonal relationships, what notion exists about the causal relationship between motivation, good work environment, personal well-being and reaching, usually more easily and quickly, the objectives that guide any commercial activity?

This work, in this specific context, aims to answer these and other questions, at the core of what today we call Emotional Leadership.

## **Keywords**

Leadership, Types of Leadership, Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, Neuroleadership

## 1. INTRODUÇÃO

A Liderança, e mais concretamente a forma como a mesma é exercida, é um dos factores chave na vida de qualquer organização. Conforme se verá de seguida, esta temática é desde há muito estudada, e já muitos foram os que contribuíram para a sua melhor explicação, contudo, crê-se que ainda muito há a fazer. Apesar disso, os outputs que existem actualmente já permitem aos líderes, mas também ao liderados, perceber o seu contexto, as suas variáveis, o seu enquadramento.

A Liderança sofreu, desde os tempos mais remotos até aos nossos dias, uma evolução tremenda. Desde o momento em que a Liderança era considerada algo inato, só ao alcance de alguns predestinados, restringida à posse de determinadas características, físicas ou intelectuais, até aos nossos dias, onde cada vez se comprova que, no limite, qualquer um pode ser um líder, desde que saiba interpretar o que é a Liderança, quais os aspectos mais relevantes no seu exercício, que saiba ver, reconhecer, interpretar e adaptar as suas emoções, e as dos outros, saiba construir e fomentar relacionamentos interpessoais, muito foi o caminho percorrido (Bass & Bass, 2008).

Sendo este um tema tão relevante e sendo tão decisivo na estruturação e bom funcionamento das organizações, a motivação deste trabalho foi o procurar perceber se, numa das maiores organizações portuguesas do setor bancário, e com um papel tão importante na economia nacional, a Liderança existente se revê e se se aplica de acordo com uma abordagem moderna de liderança, orientada para as emoções e reconhecida como sendo eficaz (Bass, 2008) por consubstanciar uma maior proximidade e interligação entre líderes e liderados, por de certa forma desconstruir a hierarquização rígida de funções e por, desse modo, alavancar o grau concretização dos objectivos.

Para tal, pretendemos estudar um contexto particular uma organização bancária, procurando compreender dinâmicas, eixos de actuação, pensamentos, aspectos subjetivos e características dos líderes, articulando-as com abordagens modernas de liderança, mais particularmente a liderança emocional (Goleman 2004 e 2011). É, pois, um estudo de natureza qualitativa e descritiva suportada por entrevistas semi-estruturadas e cujos contributos dos sujeitos foram estudados segundo a técnica da análise de conteúdo.

A organização onde foi realizado este estudo é o Banco BPI. Escolhemos esta realidade por ser um sector de actividade onde as estruturas muitas vezes são pouco flexíveis, o que impacta na forma como a própria actividade se desenvolve, e nos resultados obtidos. É também um

sector, por todas as suas especificidades, onde parece ser necessária a existência de um tipo de Liderança, em todos os níveis hierárquicos, de tipo mais emocional. O dia-a-dia de um colaborador de um Banco é fértil em situações que só uma Liderança próxima, mais pessoal e preocupada, consegue acompanhar e apoiar

O presente estudo está organizado em 3 grandes capítulos. O primeiro, denominado de revisão de literatura, visa descrever o estado da arte sobre a temática em questão. Inicia-se com uma introdução à Liderança, onde são apresentadas diversas definições para o próprio conceito, onde e quando nasceu. A apresentação segue depois uma linha cronológica, a partir da qual se descreve a evolução da Liderança, as várias mutações justificativas que foi tendo e as Teorias que foram sendo criadas. Ainda neste capítulo aborda-se a IE e a Liderança Emocional, todas as características e enquadramento. Termina com outras ligações que foram surgindo à Liderança, e qual o seu futuro. O segundo capítulo é o dos Objectivos e Metodologia. Deste capítulo consta toda a caracterização da amostra, são apresentados e comentados os resultados das Entrevistas, e conclui-se com as conclusões e inerente reflexão aos outputs.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Uma Introdução**

O conceito de Liderança, bem como todo o seu enquadramento e envolvente, são estudados há séculos. Desde há muito que se tenta melhor compreender este fenómeno, explicá-lo, e aplicá-lo na vida das organizações. À medida que o tempo foi passando, e como este trabalho tentará abordar, foram sendo incluídos no seu estudo e análise outros conceitos e interligações. Tentar-se-á apresentar que a partir de certa altura, já no século XX, estudiosos e especialistas de outras áreas, como a Psicologia, a Filosofia, a Ciência e Medicina, começaram também eles a contribuir para o estudo da Liderança. Começou a ser evidente que as emoções, assim como o cérebro, são decisivas e importantes neste processo, e importava então perceber mais em pormenor, o que são, como efectivamente funcionam, e qual o contributo e impacto que têm ou podem ter, na Liderança (Goleman 2004 e 2011).

A sua própria definição de Liderança tem, deste modo, sofrido inúmeras actualizações. À medida que se têm vindo a descobrir estas novas interligações, tem-se imposto a necessidade

de a reconstruir, adaptando-a à realidade actual, incorporando os novos conceitos, as novas teorizações que a fundamentam e contribuem para a sua justificação.

Liderar é um termo de origem inglesa que terá sido utilizado pela primeira vez em 825 a.c. Significa conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, capitanear (Houaiss, 2001).

Desde o início da Humanidade, e do próprio desenvolvimento das sociedades mais primitivas, que a Liderança desempenha um papel fundamental nas sociedades, conforme refere Psychogios (2016). Segundo Santana (2008), retroage-se aos tempos da Mesopotâmia, 4 000 a.c., para sinalizar o “nascimento” da Liderança. Na altura, a Liderança era algo que surgia de forma espontânea, resultado da necessidade que os povos tinham em encontrar alguém que os coordenasse, inspirasse e sobretudo mobilizasse em prol do bem comum (Santana, 2008). Alexandre Magno, o Grande, é considerado um dos primeiros líderes da antiguidade, graças aos seus feitos militares, e porque por esta altura a Liderança estava sobretudo relacionada com condução exércitos (conquista de novos territórios, luta pela afirmação de princípios e crenças) – Collins, 2001. Foi uma época propensa ao surgimento de grandes heróis, daí em diante conotados com grandes lideranças (Collins, 2001).

Mais tarde, embora ainda que relacionada somente com questões políticas, a sua continuidade tem lugar na época romana. Platão e Aristóteles chegaram a ensinar a liderar, ensinamentos esses que assentavam sobretudo em 3 pilares principais:

- Carácter (*Ethos*);
- Lógica (*Logos*);
- Compaixão (*Pathos*);

Segundo estes 2 importantes filósofos, líderes inspiradores não usam do nome do cargo para impor influência e não buscam sempre a derrota dos inimigos. Importam-se em fazer crescer o seu intelecto e empatia, e desse modo, naturalmente, acabam seguidos e admirados pelo grupo.

Pelo caminho há autores que se referem, por exemplo, à “*Arte da Guerra*” de Sun Tzu e ao “*Príncipe*” de Maquiavel como, embora tendo como tema base assuntos militares e políticos, respectivamente, abordagens “indirectas” ao tema da Liderança.

Mas um dos primeiros estudos substantivos sobre Liderança foi o “*Hereditary Genius*” de Galton (1869). A principal ideia adjacente a este estudo era a de que a Liderança seria uma

característica apenas de indivíduos extraordinários (características pessoais – criador da Eugenia, pessoas notáveis teriam filhos notáveis). Nesta altura, por razões ainda assim diferentes, Napoleão era tido como um exemplo de Liderança, principalmente pelas suas capacidades intelectuais/estratégia e astúcia militar, e Otto von Bismarck, também pelas mesmas razões, mas às quais se acrescentava a questão do, alegadamente maior que o normal, perímetro cefálico.

Contudo, o estudo mais sistemático acerca da Liderança começou apenas no século XX. A Liderança do século XXI é mais sobre criação de novas relações. Vivemos num VUCA (Volatility; Uncertainty; Complexity; Ambiguity) World (Henson e Rossou, 2013; Psychogios, 2016; Rock e Ringleb, 2009). As competências que um Líder deve ter são hoje completamente diferentes das consideradas no passado. Um Líder nos tempos modernos tem de ser uma espécie de Cisne Negro, alguém que valorize e se dedique mais aos outros que a si mesmo, que seja um exemplo, que seja inspirador, que envolva os liderados em todas as tarefas do grupo, em cada vez mais tarefas nas organizações, inclusivamente nas tomadas de decisão. Alguém que saiba comunicar, que o faça de forma diferente do que até aqui era habitual, mas que saiba também, e ainda melhor, ouvir. Alguém criativo, e que apela à criatividade e participação de todos. Que gere emoções. As suas e as do grupo. Que resolve problemas, fomenta soluções.

## **2.2 A evolução do conceito de Liderança**

Existem milhares de definições de Liderança. Bass (2008) escrevia que existem tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentaram definir. De acordo com aquelas que são as teorias existentes, que serão apresentadas de seguida, e de quem a suporta e justifica, o conceito de Liderança é um produto inacabado, incompleto, ainda à procura de uma definição consensual.

Tentando seguir uma ordem cronológica, pois, como já foi referido, este é um conceito cujo estudo e outputs têm constantemente vindo a ser actualizados, apresentam-se algumas das definições mais respeitadas e mais aludidas nos trabalhos publicados sobre este tema.

Hemphill e Coons (1957, página 7) definiam a Liderança como “...the behaviour of an individual [...] directing the activities of a group toward a shared goal”.

Mais tarde, Hersey e Blanchard (1977), analisam a Liderança como um processo de exercício de influência sobre um ou mais indivíduos, nos esforços para a concretização de objectivos em determinadas situações.

Já nas décadas de 80 e 90, Jago (1982) refere-se à Liderança como o uso da influência não coerciva para dirigir as actividades dos membros de um grupo levando-os às realizações dos seus objectivos. Richards e Engle (1986, p.206 – citado em Yukl 2006) falam da Liderança como sendo a “articulação da visão, incorporação de valores e criação de ambiente dentro do qual as tarefas podem ser efectivadas.”.

Para Jacobs e Jacques (1990, p. 281), Liderança “é o processo de dar propósito e direcção significativa ao empenho colectivo, e provocar desejo de despende esse esforço para atingir objectivos.”. Para Bass (1990, p. 19), é antes a “interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.”. Na opinião de Kouzes e Posner (1997, p.214) a Liderança é a “arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas.”. Já Bergamini (1994, p.93) explica que a Liderança se traduz numa “...forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição de objectivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança, prontidão para resolver stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações, habilidade para influenciar comportamentos alheios...”. Continua concluindo que “...denominador comum que a Liderança esteja ligada a um fenómeno grupal...”, sendo um processo de influência exercido intencionalmente. Yukl (1994, p. 5) define liderança como “...um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a eleição dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação e empenho dos seguidores para atingir os objetivos, a manutenção das relações de colaboração e do espírito de equipa e a angariação de apoio e cooperação de sujeitos exteriores ao grupo ou organização.”

House e al. (1999, p.a 184) define a Liderança como “ability of an individual to influence, motivate and enable others to contribute towards the effectiveness and success of the organizations.”.

Um novo século trouxe interpretações e complementos adicionais a este conceito, como são os casos de Hunter (2006), para quem a Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para

trabalharem entusiasticamente visando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio da força e carácter.”.

Para Yukl (2006), a Liderança muitas vezes é confundida com poder, autoridade, gestão, administração, controlo e supervisão. Havendo propósitos diferentes nas diferentes pesquisas efectuadas no que a este tema diz respeito, é difícil, explica, apresentar uma definição simples e universal de Liderança. Vai mais longe e conceptualiza a Liderança em 4 níveis diferentes, assim organizados hierarquicamente:

- 1- Organização;
- 2- Grupo;
- 3- “*Dyadic*” – interacção entre líder e liderado;
- 4- Indivíduo;

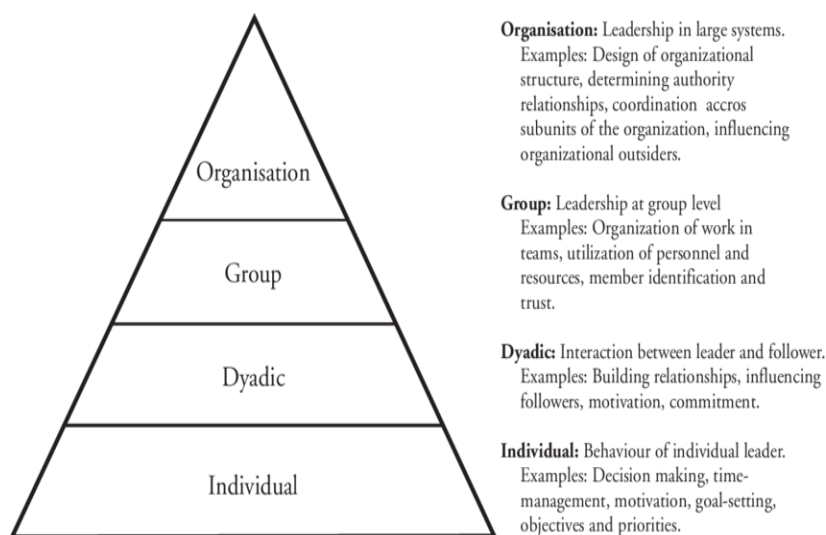


Figura 1

Fonte: Yukl (2010)

Drucker (2006) escreve que “para um líder ser completo precisa de ter 8 atributos ou competências: questionar-se sobre atitudes a tomar, ter um plano de acção claro, não fugir às responsabilidades, ser bom comunicador, focar-se nas oportunidades, transformar reuniões em acontecimentos produtivos, perguntar e ir sempre em busca daquilo que está certo, e, usar o “nós” em vez do “eu””. Refere ainda que líderes eficazes conseguem que as coisas certas sejam feitas da maneira certa, seguindo estes 8 atributos. Complementa dizendo que os melhores líderes exibem personalidades, atitudes e valores diferentes, pelo que ser-se líder



não tem só a ver com personalidade ou talento. Por sua vez Northouse (2007) explica que a Liderança “pode ocorrer de 2 formas: a directa, que influencia subordinados imediatos, e a indirecta, que é transmitida por intermédio de chefias intermédias aos empregados “comuns””. Outra forma de liderar indirectamente é através de programas treino, desenvolvimento e coaching, de prémios e outros benefícios (Northouse, 2007; Yukl, 2006).

John Eades (2019), após todos os estudos e pesquisas que, conjuntamente com a sua equipa, efectuou ao longo dos últimos anos, avança com aquela a que chama a mais moderna, completa e actual definição de Liderança. Um líder é então “*someone whose actions Inspire, Empower and Serve in order to Elevate others over na extended period of time.*”.

Yukl (1994) sustenta que existem três pontos que são constantes em praticamente todos os estudos sobre liderança: a importância de influenciar e motivar; a importância de manter relacionamentos eficazes e a importância de tomar decisões.

A Liderança é o processo de influência social que maximiza os esforços de outros, em prol do atingir de um bem maior, segundo Bradberry (2015). Resulta da influência social, requiere a existência de outros, pode ser exercida de diversas formas, sob diferentes estilos, e inclui a prossecução de um objectivo conhecido e comum.

## **2.3 Teorias da Liderança**

As principais grandes Teorias de Liderança são 4. Um mesmo líder, desde que devidamente preparado, pode exibir diferentes estilos de Liderança em momentos distintos, e conforme a situação assim o exigir.

Respeitando um fio condutor cronológico, apresentam-se de seguida os seus clausulados e principais características.

### **2.3.1 Teoria Traços**

É considerada a primeira grande Teoria explicativa da Liderança. A sua origem, crê-se, assenta na Teoria do “*Grande Homem*” de Carlyle (Jennings, 1970), e vigorou sensivelmente até à 1ª Grande Guerra Mundial. É uma teoria que argumenta que a Liderança resulta, e é consequência, de determinados traços, de características intrínsecas do líder. Acreditava-se que a Liderança era inata (Bryman, 1992). Stogdill (1948), e mais tarde Fiedler (1981),

Bryman (1992) e Bergamini (1994), resumiram essas características em 3 tipologias principais:

- Características/traços físicos: altura, peso, aparência, energia, força, postura;
- Características/traços intelectuais: autoconfiança, carisma, adaptabilidade, entusiasmo, agressividade, honestidade, integridade, desejo de liderar, inteligência, entre outros;
- Características sociais: habilidade interpessoal, habilidade organizacional, habilidade política e cooperação são os melhores exemplos apresentados.

Em grande medida, tal como referido por Robbins (2002), esta Teoria fracassou porque nunca se conseguiu provar a existência de características iguais em todos aqueles que eram considerados líderes.

Já em 1991, Kirkpatrick e Locke seleccionam, reforçando, os 6 traços principais dos líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, competência e inteligência.

### **2.3.2 Teorias Comportamentais**

Como já foi referido anteriormente, no século XX é que se intensificou o estudo da temática da Liderança. Muitos começaram a ser os contributos, decisivos, de especialistas noutras áreas, que, sabemos hoje, lançaram as bases da compreensão e discussão inovadora da Liderança moderna. Não chegavam as características pessoais dos líderes, estes tinham de possuir outro tipo de requisitos para serem bem-sucedidos, para serem aceites, para serem verdadeiros líderes – de outro modo seriam apenas pessoas com estatuto, a ocupar cargos de responsabilidade, mas isso não fazia deles verdadeiramente líderes. No fundo, um dos propósitos destas teorias era conseguir concluir se era ou não possível formar um líder.

Psicólogos, Cientistas, Médicos, Filósofos e Sociólogos, especialistas em áreas como a Antropologia e a Economia Comportamental, por exemplo, começaram também eles a dedicar-se ao estudo de uma matéria tão importante na vida das organizações. A Liderança não é uma ciência exacta ou uma arte, é antes uma atitude, e como tal consiste, conjuntamente, em emoções, em sentimentos e comportamentos (Rosenberg e Houland, 1960).

As Teorias Comportamentais surgem e vigoram entre as décadas de 40 e 60. Como Blake e Mouton (1978) explicam, o foco passa a ser o que os líderes fazem, como o fazem, em vez daquilo que são ou têm. Como a ser dada importância, e a serem estudadas, a forma como comunicam, como delegam, a que técnicas de motivação recorrem. Desenvolve-se ainda a noção de estilos de liderança, um padrão recorrente de comportamentos exibidos pelos líderes (Schermerhorn, 1996).

White & Lippitt (1939) são considerados os fundadores da abordagem dos estilos de Liderança, também preconizada por McGregor e Lewin (1960). Tomando como ponto de partida os ensinamentos das Teorias Clássicas definiram 3 tipos destes estilos de liderança:

- Autocrático;
- Democrático;
- Liberal;

Ainda relativamente à abordagem comportamental da Liderança surgiram mais 2 importantes teorias que apraz identificar: surge a Teoria Bidimensional, da Ohio State University, mas a que muito se referiram também Fleishman (1953) e Halpin & Winer (1957), e que teve por base os estudos de Stogdill (1948), e foi criada a “*Managerial Grid*” por Blake e Mouton (1964).

No que diz respeito ao apresentado por Blake e Mouton, a “*Managerial Grid*”, trata-se de um estudo que apresenta 5 tipos de estilos de liderança, baseados nas seguintes 2 dimensões:

- Orientado para Tarefas – líder enfatiza a concretização objectivos, a eficiência organizacional e a produtividade nos momentos de tomada de decisão;
- Orientado para Pessoas – líder coloca acima de tudo as necessidades da equipa, os seus interesses e as suas áreas de desenvolvimento pessoal;

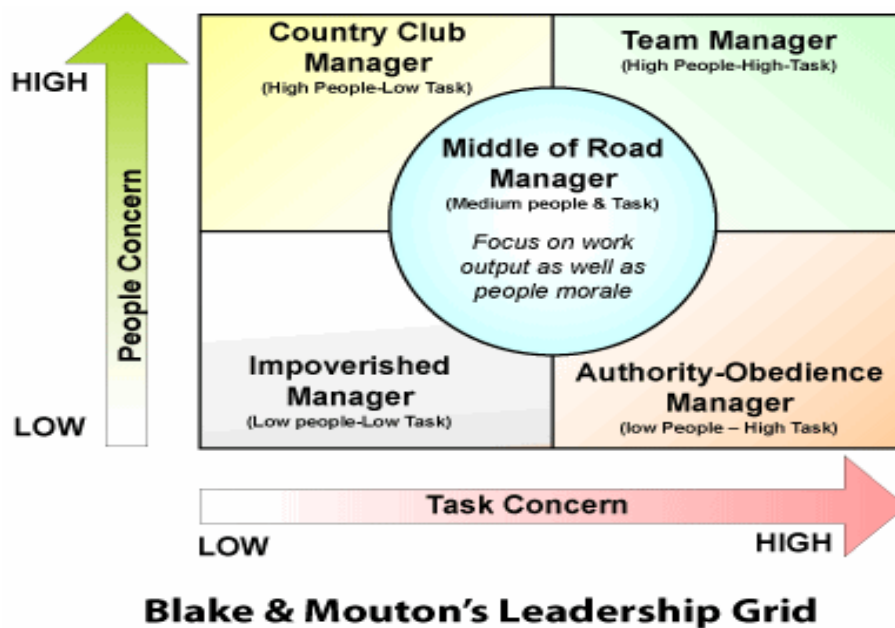


Figura 2

Fonte: retirado de <https://www.pinterest.com/pin/563512972108043024/>

### 2.3.3 Teorias Contingenciais

Por volta dos anos 60, todo este conjunto de teorias continuava a não ser suficientemente explicativo do fenómeno, cada vez mais premente, presente, e impactante na vida das organizações. Muito já se havia conseguido, mas muito mais estava por alcançar. Surgem assim as abordagens situacionais, as que começam a ter como foco principal a capacidade do líder em utilizar as melhores técnicas para cada situação ou circunstância específica. O líder deve ser capaz de perceber as implicações do ambiente, que estão a constriar a concretização dos objectivos estipulados, e a partir desse reconhecimento e interpretação, escolher e aplicar as técnicas que melhor possam contribuir para a resolução dos problemas.

Segundo Stoner e Freeman (2000) esta liderança concentra-se então nos seguintes aspectos:

- Personalidade (experiências passadas e expectativas futuras do líder);
- Expectativas e comportamentos das hierarquias superiores;
- Expectativas e comportamentos dos pares;
- Exigências da tarefa;

- Características, expectativas e comportamentos dos liderados;
- Cultura e políticas organizacionais;

Uma das mais importantes teorias nesta abordagem situacional do tema Liderança é o Modelo de Fiedler (1965). Este foi o estudo que maior projecção alcançou.

Fiedler efectuou pesquisas recorrendo a mais de 800 grupos. A sua intenção era avaliar que tipo de líder seria mais eficaz em cada situação. As suas conclusões terminam com 3 variáveis que, na sua óptica, mais influenciam o exercício da Liderança:

- Relação Líder-liderados (se é boa ou má);
- Poder da posição (se é forte ou fraca);
- Estruturação da tarefa a realizar (se é devidamente estruturada ou não). Esta envolve em si 4 elementos:
  - ✓ *Verifiability*;
  - ✓ *Goal clarity*;
  - ✓ *Goal path*;
  - ✓ *Specificity*;

Com o Modelo de Tannenbaum e Schmidt (1973) surgem 3 critérios para avaliação das situações, das circunstâncias no contexto da Liderança: o próprio gerente, os seus funcionários e por fim a própria situação em si mesma.

Estas são já abordagens que, face às teorias do passado, vão introduzindo na análise da Liderança o contexto em que a mesma é exercida, mas também o lado dos liderados (a liderança é bidimensional, para haver líderes tem de haver liderados).

É neste sentido que versa também a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1972). Estes autores introduzem e começam a levar em consideração as características dos liderados (nomeada e principalmente a maturidade, a motivação e o grau de envolvimento com as tarefas a realizar). Definem como competências principais da Liderança a motivação e a competência. Já do lado dos liderados, a maturidade é o factor crítico, a característica determinante, entendendo-se maturidade como o resultado da combinação da capacidade execução trabalho com a motivação. Ainda para estes autores, não existe um melhor estilo de Liderança. Os líderes mais bem sucedidos são os que conseguem adaptar, e melhor o fazem, o

seu estilo de liderar à maturidade dos seus subordinados. Definem, neste seguimento, 4 tipos de estilos de Liderança, conforme se apresenta no quadro seguinte:

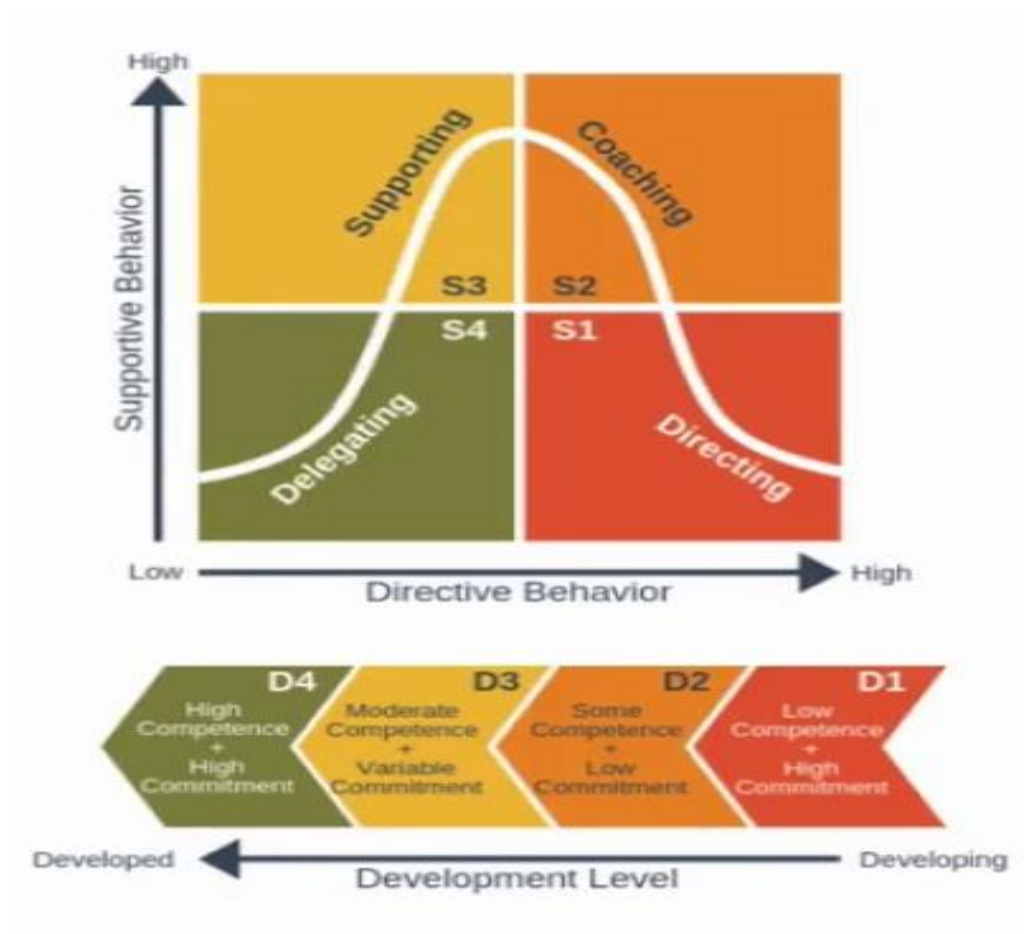


Figura 3

Fonte: retirado de <https://www.pinterest.com/pin/742249582316868279/>

➤ *Directing:*

- ✓ Liderado com baixa competência mas, ao invés, alto empenho – líder: fornecer direcção para desenvolver competências e realizar tarefas;

➤ *Coaching:*

- ✓ Liderado com alguma competência mas baixo empenho – líder: fornecer direcção e estímulo para continuar a desenvolver habilidades e recuperar empenho;

➤ *Supporting*:

- ✓ Liderado com média/alta competência e empenho variável – líder: apoio para estimular motivação e autoconfiança;

➤ *Delegating*:

- ✓ Liderado com alta competência e alto empenho – líder: delegar responsabilidades;

### **2.3.4 Teorias Transaccional e Transformacional**

A “Nova Liderança” começa nos anos 80 e continua nos nossos dias, na medida em que muito ainda se continua a estudar no enquadramento da Liderança. Interligações com o cérebro, com a mente, com as emoções, começaram a ser constatadas, estudadas, e são hoje uma referência a que não se pode fugir. Começam nesta altura as raízes de termos como Inteligência e competência Emocionais, Inteligência Cultural, Neuroplasticidade, Neuroliderança, a que se fará referência mais adiante.

As 2 principais abordagens da chamada “Nova Liderança” são as Teorias Transaccional e Transformacional.

#### **2.3.4.1 Liderança Transaccional**

Esta Liderança tem como pedra de toque o papel da supervisão, da organização e da performance dos grupos. É um estilo de Liderança em que a autoridade inerente ao cargo exercido é que confere poder (Rego, 1997). O líder transaccional recorre a recompensas e punições, como forma de premiar, ou penalizar os liderados, tendo como objectivo último, sempre, o garantir o cumprimento dos liderados. Este líder define os papéis de cada um, exige a realização das tarefas e está disponível para premiar a sua execução, na proporcionalidade do desempenho obtido. Não tem especiais preocupações com motivação (apenas o apelo que faz ao seu próprio interesse – Burns, 1978) ou preparação de e para situações futuras. É um

tipo de liderança, dizem os especialistas, ideal, porque eficaz, em situações de crise, em situações de emergência, ou em projetos que necessitam de ser realizados de uma maneira muito específica.

Os líderes transacionais procuram que os seguidores respondam aos seus estímulos numa relação tipo causa-efeito. Neste tipo de Liderança, conforme sugere Bergamini, 2002, a relação existente é de causa-efeito, ou seja, os líderes tentam que os seus liderados sejam reactivos a estímulos seus, assumindo determinadas atitudes à espera de uma determinada reacção, face aos objetivos estabelecidos, trajecto a seguir e metas a atingir.

Os líderes transaccionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objectivos traçados.

#### **2.3.4.2 Liderança Transformacional**

O conceito de Liderança Transformacional tem vindo a ser discutida por diversos autores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1989).

Foi pela primeira vez utilizado por Burns (1978), quando se referiu a este tipo de líder como transformador. Mais tarde, Bass (1985) irá sugerir uma evolução deste líder de transformador para transformacional – que é um líder que inspira os seus liderados, que consegue levá-los a significativas e decisivas mudanças comportamentais, que conseguem criar-lhes o compromisso necessário à concretização dos objectivos estabelecidos. Ao contrário do que sucede com a Liderança Transaccional, neste estilo de liderança o líder colabora com os liderados, quer na identificação de mudanças necessárias nas organizações, como na criação de uma visão colectiva, para implementar essas mudanças – ambiente colaborativo. Esta ligação que se estabelece cria um efeito distintivo junto dos liderados. Os objectivos são estabelecidos em conjunto e o líder chama para as decisões, para este tipo de definições estratégias, os seus liderados, que, na maioria das vezes, são precisamente que vai ter de os atingir.

Na explicação de Bass (1985, 1995) a liderança transformacional está relacionada com os efeitos que os líderes têm nos seus seguidores. Fá-lo com recurso à inclusão dos liderados na identificação e resolução problemas, praticando a consideração individual, mas também colectiva, na identificação e compreensão dos pontos forte e fracos de cada um, e numa lógica



mais macro, de todo o grupo, na implementação e sugestão de seguimento de ideais e valores moral e socialmente responsáveis, tornando-os assim mais capacitados da importância dos resultados, e levando a que se consigam transcender os seus próprios interesses em prol da organização ou equipa, ativando as suas necessidades de nível mais elevado (Rego, 1997).

Ética, moral, honra e honestidade são os principais valores preconizados.

Alguns autores, ao abordar esta temática, misturam com o termo liderança transformacional, o termo liderança carismática, mas, para Bass (1985), são 2 estilos diferentes e avança uma distinção: carisma é apenas “um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional”. Um líder pode ser carismático e não ser transformacional, mas, por outro lado, um líder transformacional tem associado a si um conjunto de qualidades e atributos que o tornam carismático. O carisma não é uma característica do líder, mas sim algo que os seguidores lhe atribuem e que provem dessa relação social, em que este representa os ideais - identidade (Beyer & Browning, 1999; Burns, 1978; Conger, 1993). A Liderança transformacional tem como objectivo gerar mudanças nas atitudes e motivações dos membros da organização, de modo a compromete-los a lutar pelos objetivos e obter resultados – Bass (1985) apelidava-os de verdadeiros agentes de mudança. A carismática está relacionada com o carisma do líder, uma característica que gera a confiança e o respeito dos seguidores, levando-os a apoiar as suas ideias e convicções (Muchinsky, 2004).

De acordo com Stoner e Freeman, 2000, os líderes carismáticos inspiram os seus liderados através da sua visão pessoal e energia, conseguindo com a sua atitude criar impacto significativo no interior das organizações em que estão inseridos.

Ao contrário dos transaccionais, os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, antes os identificam e tentam analisar de modo a contribuir para a construção de um objectivo colectivo.

Com o aprofundar do estudo acerca deste tipo liderança, foram nascendo novas considerações, relevantes, para o seu mais profundo conhecimento. Foram estabelecidos os 4 aspectos principais em que consiste a Liderança Transformacional (Bass, 1997; Bass & Riggio, 2006):

- *Intellectual Stimulation*: estimulam a criatividade dos liderados, a serem inovadores, a analisar as questões sempre em mais do que um prisma, a aprenderem a questionar pressupostos;
- *Individualized Consideration*: tentam criar novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, disponibilizando todas as condições necessárias ao efeito, criando o ambiente necessário, através do reconhecimento das diferenças individuais e consequente adaptação das ferramentas aos gostos e necessidades de cada qual;
- *Inspirational Motivation*: os líderes actuam de uma forma que, não só inspira como motiva os liderados, dando sentido às suas tarefas, aos objectivos preconizados, estabelecendo assim um mote e missão comuns, que todos envolve e satisfaz;
- *Idealized Influence*: a sua postura junto dos liderados é a de um verdadeiro *role-model*, alguém que os liderados aspiram querer ser, querer imitar, granjeando respeito e admiração, transmitindo confiança e determinação.

Este líder (transformacional) é um modelo de integridade e justiça, é alguém que define metas claras, que tem e gera enormes expectativas, que tem a preocupação constante de incentivar quem o rodeia, reconhece e valoriza, promove emoções nas pessoas. Muito importante também é o facto de conseguir fazer com que o grupo olhe para além daquilo que são os seus próprios interesses, inspirando-o a atingir o impensável – (Burn, 1978). Mas, de que forma pode alguém vir a tornar-se um líder transformacional? Covey (1992) responde a esta questão, reforçando que tal só é possível se:

- Planear e antecipar;
- Conhecer bem todos os envolvidos;
- Não descurar comunicação;
- Transformar as pessoas;
- Monitorizar constantemente;

Estamos assim perante alguém que, constantemente, demonstra paixão pelo que faz, incute nos outros os valores que traz enraizados de educação, e que em resumo tem como principais competências a visão (diferenciada), o carisma, a inspiração, o gosto por desafios e a consequente capacidade de mudança, a capacidade de coaching/training dos colaboradores, o trato e relacionamento interpessoal

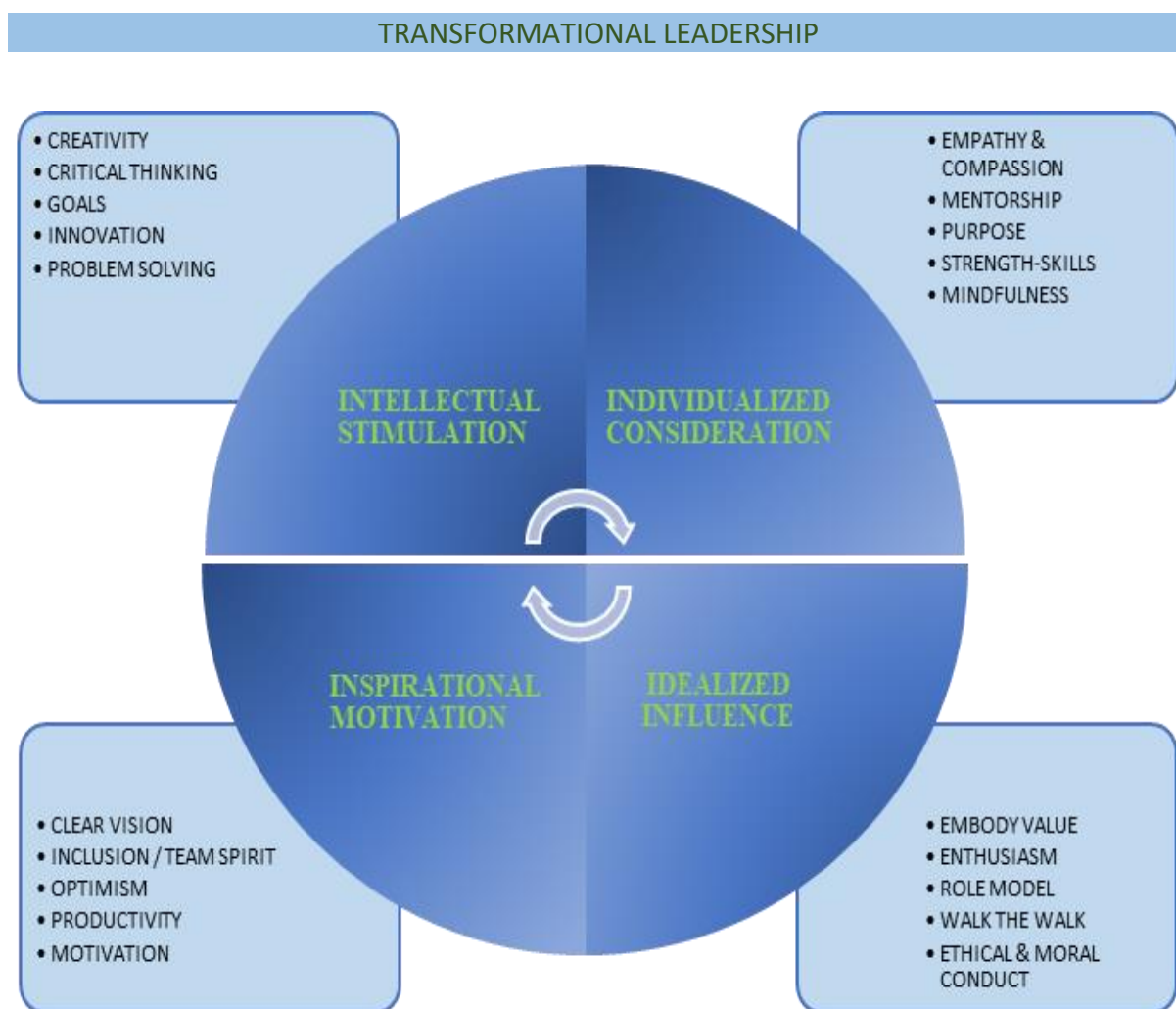


Figura 4  
Fonte: adaptado pelo autor

## 2.4 O que é a Inteligência Emocional?

Nós somos seres emocionais que, com bastante frequência, se vêem confrontados com a necessidade de tomar decisões e dar resposta a estímulos baseados nas próprias emoções. Inteligência Emocional é um termo que começou a ser utilizado em 1990 pelos psicólogos Salovey e Mayer - apesar de se considerar que a primeira abordagem e utilização desta terminologia pertença a Howard Gardner (1983), em *“Theory of multiple intelligences”* e a Wayne Payne (1985) – e, ainda que o próprio Mayer (2001) sublinhe que estudar o conceito de Inteligência Emocional obriga a considerar 5 épocas distintas (a primeira das quais com início em 1900, e até 1970). A IE é classicamente medida em 2 vertentes distintas, conforme se vai aprofundar adiante, sendo uma delas habitualmente caracterizada como a inteligência intrapessoal e a outra como inteligência interpessoal. Mayer (2001), com a sua pesquisa acerca desta temática, tentou desenvolver um programa de medição da Inteligência Emocional e explorar ao máximo o seu significado.

Salovey e Mayer (1990) propuseram 4 aspectos fundamentais da Inteligência Emocional:

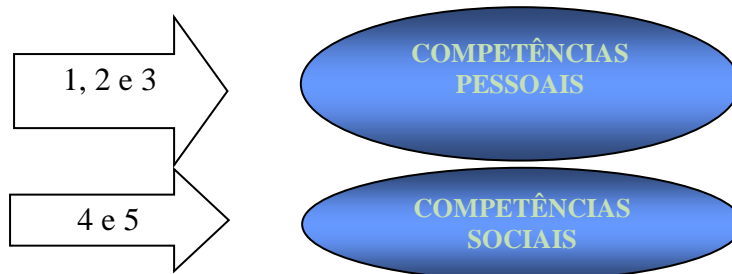
- 1- Reconhecer as emoções;
- 2- Perceber as emoções;
- 3- Controlar as emoções;
- 4- Usar as emoções;

Salovey (1999), explica a inteligência como “a capacidade cognitiva, de raciocinar, formar conceitos, pensamento abstrato”. Goleman (2011) afirma que o sucesso de cada indivíduo depende em apenas 20% do seu quociente de inteligência. Uma das fragilidades da inteligência é que, conforme desenvolvem Bradberry e Greaves (2013), o seu nível se mantém praticamente inalterado durante toda a nossa vida. Quanto às emoções, elas pertencem à esfera afetiva da capacidade mental, que inclui as emoções em si, humor, as apreciações e outras sensações. A este respeito, e citando Goleman (2001), existem “2 mentes no ser humano: a que raciocina e a que sente.” Na maior parte do tempo essas mentes estão em harmonia, em muitos momentos até se coordenam, mas, quando surgem as emoções desfaz-se o equilíbrio, a favor da mente que sente. “O cérebro emocional responde a um evento mais rapidamente que o cérebro pensante, levando à ação, sem dar tempo para pensar”, continua.

Nas suas obras “*Emotional Intelligence*” e “*Working with Emotional Intelligence*”, dois dos livros mais marcantes no que diz respeito a este tema, foi Daniel Goleman quem mais notabilizou o termo, e todo o seu enquadramento e explicação, Inteligência Emocional. A Inteligência Emocional, essa sim, de acordo com os seus estudos, pode ser incrementada e desenvolvida ao longo da vida. Caruso (2004) também contribuiu para o debate desta temática, e em sua opinião a IE não era o oposto da Inteligência, não era o triunfo do coração sobre a cabeça, era sim a intersecção de ambas.

Partindo, e aceitando como base, da interpretação de Salovey & Mayer, a sua definição de IE pressupunha um conjunto de 5 aptidões que permitiam maximizar o desempenho do Líder, mas também dos seus seguidores. Essas 5 aptidões são:

- 1- Autoconhecimento;
- 2- Autodisciplina;
- 3- Motivação;
- 4- Empatia;
- 5- Aptidão Social;



Importa explorar cada uma destas aptidões, e aprofundar o conhecimento acerca da sua composição, dos atributos que as compõem, por forma a conseguir-se perceber, de forma potenciada, a importância desta nova abordagem na teorização da liderança, sobretudo na Liderança moderna.

- 1- Autoconhecimento (“*know your emotions*”): é o SWOT interno, a capacidade de conhecer e compreender os próprios pontos fortes e fracos, as próprias emoções, a motivação, as necessidades, os objectivos, os valores e o impacto que todos eles podem ter nos outros. Algumas das principais competências são autoconfiança, autoavaliação precisas, sentido humor autocrítico, sede de críticas construtivas, e aquilo a que se convencionou chamar autoconsciência ou autodomínio emocional. Eurich (2018) conseguiu pormenorizar esta questão do *self-awareness* quando, num estudo em que participou com a sua equipa de investigadores, e que abarcou cerca de 5 000 pessoas, o dividiu em 2: o interno e o externo. O primeiro representa a forma como vemos os nossos valores e aspirações, num quadro que inclui ainda o nosso enquadramento, reacções e impacto nos outros. O externo

significa perceber de que forma os outros nos vêem, precisamente tendo em consideração os mesmos factores. Desta visão resulta a apresentação de 4 tipos de *self-awareness*: “*Introspectors*”, “*Seekers*”, “*Aware*” e “*Pleasers*”. Última constatação interessante deste estudo indica que, apesar de a maioria das pessoas acreditar autoconhecer-se, a verdade é que apenas 10 a 15% das pessoas em assunto neste estudo revelaram efectivamente sê-lo. A este respeito alguns autores complementam com alusão ao IKIGAI - palavra japonesa que significa "razão de viver". Segundo este axioma todos nós temos um IKIGAI. Nem sempre o conhecemos verdadeiramente, mas podemos e devemos descobri-lo, pois acredita-se que ao fazê-lo – através de uma aprofundada procura interna – estamos a atribuir significado e sentido à nossa vida. Esse sentido da vida está, no século XXI, ligado ao entendimento de “Quem Somos” (relacionamentos, cultura, crenças, formação, por exemplo), e ao entendimento de “O Que Fazemos” (trabalho, lazer, sobretudo). O interessante do postulado desta filosofia é que propõe “desalienação” do trabalho enquanto obrigação social, para uma visão mais humana, na qual podemos encontrar sentido e satisfação naquilo que realizamos.” (Wikipedia).



Figura 5

Fonte: Toronto Star, diagram by Mark Winn (<http://www.forastateofhappiness.com/ikigai-the-happiness-of-always-being-busy-in-japan/>)

- 2- Autodisciplina (“*manage your emotions*”): controlar ou redirecionar os impulsos, as emoções (regidas por impulsos biológicos), os estados de espírito, pensar antes de agir.

Principais competências são a fiabilidade, integridade, razoabilidade, ponderação, a reflexão e o conforto perante a mudança.

- 3- Motivação (“*motivate yourself*”): valorizar o alcançar de objectivos por si só (para além do dinheiro e/ou estatuto), e propensão para atingir metas com atitude dinâmica e enérgica. Os principais atributos são a elevada motivação e foco em atingir objectivos, optimismo, empenho organizacional, persistência (energia inesgotável para melhorar), o compromisso/comprometimento, a dedicação, a paixão pelo trabalho, a adaptabilidade, transparência, fidedignidade, espírito inovador, resiliência.

- 4- Empatia (“*recognize and understand other people’s emotions*”): compreender características emocionais dos outros, a aptidão para interagir com todos, independentemente das diferenças, e de acordo com as também diferentes reacções no seio de um grupo. Basicamente pressupõe a capacidade de nos conseguirmos colocar no lugar dos outros. Atributos principais são, sobretudo, a perícia para construir e reter talentos, a capacidade para contribuir para o seu desenvolvimento e a sensibilidade para diferenças culturais. O conjunto destes atributos promove o crescimento de novos líderes. A título de curiosidade, e por forma a demonstrar a importância deste atributo no seio da IE, e por inerência, da Liderança, reportamo-nos ao UN’s World Happiest Report, que desde 1993 identifica no Top 3 dos países mais satisfeitos do Mundo a Dinamarca, país onde a Empatia se ensina na Escola, dos 6 aos 16 anos, 1 hora por semana – a “*Klassens Tid*”.

Os investigadores do “*Greater Good Science Center*” subdividem a empatia em 2 tipos: a empatia afectiva, que mais não são do que os sentimentos que temos em resposta a emoções dos outros, e a empatia cognitiva, a nossa habilidade para identificar e perceber essas emoções dos outros.

5- Aptidão Social (“*manage relationships/others emotions*”): estabelecer ligações harmoniosas com os outros, eficácia nas interações sociais e nas consequentes redes humanas. Como principais atributos destacam-se a comunicação, a influência, a capacidade liderança, o poder de persuasão (direcionar, pela simpatia, as pessoas para onde se pretende), gestão conflitos, e depois também as capacidades para trabalho em grupo, de mentoriação e coaching dos outros, a capacidade para “construir pontes”, para dinamizar a diversidade, a inovação, o “*critical thinking*”.

A Inteligência Emocional tem 3 modelos principais comumente referenciados no seu estudo e explicação: o “*Ability Model*” de Mayer and Salovey (1997), o “*Emotional-Competence Inventory Model*” (ECI) de Boyatzis, Goleman e Rhee’s (1999) e o Bar-On’s “*Emotional-Social Intelligence Model*” (1997). Os dois últimos, em relação ao primeiro, introduzem a habilidade e competências sociais – que vão, por exemplo, determinar e impactar a forma como os indivíduos se relacionam com os outros. Outros estudos, a que apenas se pretende fazer referência neste trabalho são os estudos realizados por Costa e McRae (1992), conhecido pela Teoria Big Five, Mayer & Mitchell (1998), Brackett e Mayer (2003), Mayer e Ciarrochi (2006), Holt e Jones (2005).

Relativamente às emoções, e à sua decisividade, retomamos Goleman (2001) quando argumenta que cada emoção tem o seu valor e significado, e que sem elas a vivência humana seria entediante. Complementa acrescentando que as emoções auxiliam a tomada de decisões, e que é necessária uma proporcionalidade no binómio emoções-circunstâncias. Já Salovey (1999) refere-se às emoções como sendo o nosso sistema de alerta essencial desde o nascimento, que sinaliza mudanças importantes na própria pessoa e no ambiente envolvente. As emoções ajudam assim à consideração de perspectivas múltiplas. Ainda segundo Salovey, as pessoas que melhor estado anímico apresentassem melhores seriam no raciocínio indutivo e na resolução criativa dos problemas. Até Platão justificava que toda a aprendizagem tem sempre uma base emocional.

A generalidade dos autores argumenta a favor da importância da IE na Liderança (Ashkanasy & Tse, 2000; Bass, 2002; Brown & Moshavi, 2005; Caruso, Mayer & Salovey, 2004; George, 2000; Rosete & Ciarrochi, 2005).



De forma resumida elencam-se aquelas que foram consideradas as 7 principais características de IE, desejavelmente de aplicabilidade diária, como forma de potenciar o exercício da Liderança:

- Autenticidade;
- Autoconfiança,
- Integridade;
- Autocontrolo;
- Paixão;
- Assertividade;
- Visibilidade/presença/carácter;

Estas características são então decisivas para um Líder o conseguir ser, aos olhos dos liderados, mas não serão suficientes, como inúmeros estudos complementam também, se negligenciarem o serem acessíveis, o ensinar, o falar verdade e promover a verdade, sem que o líder mostre o seu verdadeiro “eu”, sem que trate os liderados como seres humanos, sem que escutem com atenção, e sem que vejam ambos os lados, sempre que um conflito surge no horizonte.

Webb (2018) vai ao ponto de elencar aquilo a que chamaria as 10 regras que as emoções seguem, e que todos os líderes deveriam conhecer, sob pena de não conseguirem efectivar-se com líderes bem sucedidos. Esses 10 mandamentos são descritos da seguinte forma, que se transcreve:

- As emoções têm origem na parte do cérebro que não se controla, logo, não as podemos escolher;
- As emoções não obedecem a quaisquer códigos morais. Não são boas nem más, simplesmente acontecem e são o que são;
- Mesmo sabendo que não podemos escolher as emoções, ainda assim somos responsáveis por elas;
- Podemos colocá-las de lado, ou não as valorizar, mas não as podemos ou conseguimos extinguir.
- As emoções podem guiar-nos pelo caminho certo, ou, ao invés, podem desviar-nos dele, tudo depende do que “fazemos” com elas;
- Quando desprezamos uma emoção na verdade só lhe estamos a dar mais força e valor.

- Só há uma maneira de lidar com uma emoção desconfortável. É vivê-la e senti-la.
- As emoções guiam os seus pensamentos, mas também é possível o inverso, fazer com que os pensamentos possam gerir as emoções.
- Desfrutar de uma emoção poderosa e deixar-se sentir enquanto pensa sobre ela, na tentativa de entender por que razão a sente, o que ela significa, é chamado "processamento".
- Os sentimentos são mensagens valiosas do nosso “eu” mais profundo. Seguir a regra anterior é fazer uso desse valioso recurso pessoal, e contribuiu para o crescimento individual.

Novamente Goleman (1998), em “*Working with Emotional Intelligence*”, aprofunda este tema elencando 5 características de que estas competências da IE que foram apresentadas se revestem:

- Independentes – na medida em que cada uma contribui do seu próprio modo, único;
- Interdependentes – cada uma, e em certa medida, assenta nas restantes;
- Hierárquicas – assentam umas nas outras;
- Necessárias, mas não suficientes – no seguimento da sua interdependência e hierarquia;
- Genéricas;

## **2.5 Liderança Emocional (Goleman, 2011)**

Esta é talvez a última grande teorização acerca da Liderança. Para Goleman (2011), que como já foi indicado, é o maior interprete deste modelo, sendo inclusivamente considerado o seu fundador, o mais completo e actual estilo de Liderança, o único que conseguirá vingar no futuro pelas suas especificidades intrínsecas é a Liderança Emocional.

No âmbito desta teoria, Goleman apresenta 6 tipos de estilos de líderes emocionais:



- **Visionário:** mobilizam pessoas a uma visão;
- **Coaching:** desenvolvem pessoas para o futuro;
- **Afectivo:** criam vínculos emocionais e harmonia;
- **Democrático:** obtém consensos por via da participação;
- **Modelador/Marcador** **ritmo:** esperam excelência e autodirecção;
- **Autoritário:** exigem cumprimento imediato;

Existe nesta catalogação dos tipos de líderes uma positividade crescente, entre aquilo que é considerado um líder menos positivo, o Autoritário, e o mais positivo de todos, o Visionário. De facto, existe uma enorme diferença entre ambos. Uma diferença que vai desde a rigidez e a disciplina, à liberdade e autonomia. Vai desde o foco apenas no resultado até à participação, ao estímulo da criatividade e inovação, bem como à envolvimento nas matérias importantes dentro da organização, nas decisões, na análise crítica de processos e procedimentos. Desde a “maquinização” à “personalização”. As diferenças avaliadas quer em termos de performance, quer ao nível do desenvolvimento intra e interpessoal, são por demais evidentes.

## 2.6 Outras interligações e considerações acerca do tema Liderança

Anteriormente já foi sendo feita referência ao facto de, nos tempos actuais, a Liderança se interligar e se explicar com base numa multidisciplinaridade de conceitos, e das áreas da ciência que os estudam.

Neurocientistas e Psicólogos começaram também a participação na contribuição para o estudo da Liderança, sobretudo analisando o que acontece nos momentos de escolha, no cérebro e na mente humana. Generalizou-se o entendimento que à medida que melhor for sendo possível conhecer estas dinâmicas e a forma como elas nos afectam, e aos outros, podem validar-se mais vincadamente padrões de actuação respeitantes não só ao pensamento, num primeiro

momento, como também à acção. A grande vantagem é que tudo isto pode, e deve ser replicado, numa escala tão grande quanto possível ou desejável, no seio das organizações. Ao fim de algum tempo, acredita-se, esta prática pode conduzir à consolidação de uma Liderança estratégica de qualidade.

Zak (2017), Director do CNS - Center for Neuroeconomics Studies, e autor de «*The trust factor: The science of creating high performing companies*», apurou que líderes em empresas high-trust reportam 74% menos stress, 106% mais energia no trabalho, 50% mais produtividade, 76% mais comprometimento, 29% mais satisfação com a vida em geral e são 40% menos propensos a fenómenos de *burnout*.

A intromissão das neurociências na análise da Liderança é algo de muito enriquecedor. Na antiguidade, e mesmo até meados do século passado, nunca se imaginaria, ou sequer consideraria, a influência e a ligação tão profunda do cérebro e da mente, com e na Liderança. Algures durante o século passado esta questão foi sendo introduzida, digamos que lateralmente, quando se começam a difundir os conceitos e ensinamentos da chamada Economia Comportamental. As nossas decisões do quotidiano, nos nossos empregos, na vida pessoal, têm sempre o seu quê de irracional.

A generalidade dos estudos que interligam a Liderança à questão do cérebro, e da forma como este funciona, começam sempre por distinguir, e explicar, que o cérebro se encontra dividido em 2: o hemisfério esquerdo e o hemisfério direito. É sabido que o lado esquerdo é mais “primitivo”, mais racional, mais lógico, objectivo e linear (neocortex), enquanto que o lado direito é mais dado à criatividade, à imaginação e intuição (límbico). Actuam de forma conjunta, e em complementaridade, mas a verdade é que cada indivíduo tem sempre um dos lados mais desenvolvido que o outro. Refere-se sempre que os indivíduos com profissões artísticas são quem terá o lado direito mais desenvolvido, ao passo que as profissões mais técnicas sugerem que seja o lado esquerdo do cérebro o dominante.



Figura 6

Fonte: <https://netscandigital.com/blog/os-dois-lados-do-cerebro/>

Segundo Damásio (1994, pp. 15-21), um dos maiores especialistas naquilo que é o estudo e conhecimento do cérebro, da mente, e da componente emocional, certos aspectos do processo emocional são indispensáveis à racionalidade. “No que de melhor têm, as emoções indicam-nos uma direcção, levam-nos ao local apropriado do espaço de tomada de decisões onde podemos tirar o melhor partido dos instrumentos da lógica.”. O estudo levado a cabo em “*O erro de Descartes*”, a história de Phineas Gage, e toda a alteração comportamental sofrida após o acidente cerebral de que foi vítima, é descrita pelo Washington Posto como “...uma teoria provocadora [...] a emoção é parte integrante daquilo a que chamamos cognição. Se as emoções ficarem gravemente comprometidas perdemos a racionalidade.”. Daqui resulta, de novo, a interligação emoção-razão, fica o ponto de partida para aprofundar o conhecimento e entendimento do cérebro humano, do seu funcionamento e da influência que ambas têm nos processos de tomada de decisão em geral, e nos da Liderança em particular.

## 2.7 Futuro da Liderança

*“Leadership is about solving problems. The day soldiers stop bringing you their problems is the day you have stopped leading them. They have either lost confidence that you can help or concluded you do not care. Either case is a failure of Leadership.” – K. Popper*

Tendo em conta que não foram identificados estudos de natureza científica que apontem para o futuro desta área apesar de diversas publicações consultados no âmbito do desenvolvimento deste trabalho apontarem no sentido de antecipar e preconizar, características, atitudes e/ou comportamentos que os líderes do futuro terão, obrigatoriamente de ter, esta secção basear-se-á em estudos publicados por Organismos e Institutos que abordam esta questão (WEF - World Economic Forum, Center for Creative Leadership, TalentSmart, The Leadership Circle, Six Seconds, CEC European Managers, The Emotional Intelligence Institute, Cultural Intelligence Center, Ashley Coaching & Consulting Pty Limited, Neuroleadership Institute, entre outros).

# Top 10 skills

## in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

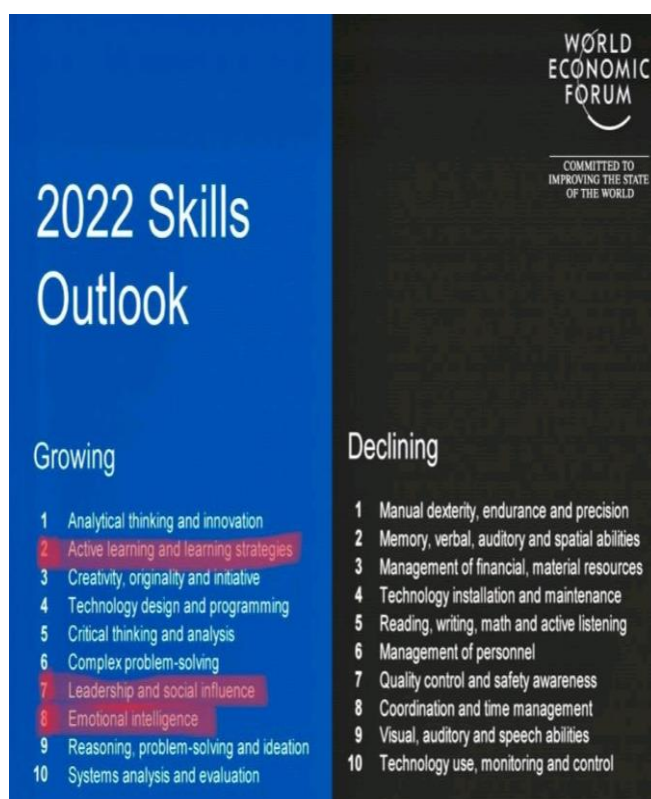


Figura 7

Fonte: Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum

Atentando aos quadros supra, apresentados pelo *World Economic Forum*, já em 2020, mas com tendência a intensificar-se cada vez mais para os anos vindouros, ser-se líder vai obrigar a possuir, ou a trabalhar, os chamados “*soft skills*”. Repare-se que a IE é indicada como um das 10 *skills* chave de um líder em 2020, e mantém-se na lista de perspectivada para 2022.

Vivemos, conforme já referido, num *VUCA world*. As capacidades e habilidades sócio emocionais são hoje mais requeridas que quaisquer outras. Nesse sentido, há que aprofundar estudos e todos os outputs que daí resultem, todas as competências inter-relacionadas, relacionados com o cérebro, o órgão que ministra e controla toda a nossa acção, mormente, todas as nossas emoções.

A este respeito uma das investigações mais relevantes é a que apresenta a BAL (“*Brain Adaptive Leadership*”), pormenorizadamente descrita no livro “*Neuroscience for Leaders – a brain-adaptive leadership approach*”, (Dimitriadis & Psychogios, 2016). A BAL assenta em 4 pilares fundamentais:

- Pensar – função cognitiva do cérebro (aprender a utilizar o cérebro enquanto ferramenta Liderança);
- Emoções – a vida emocional do cérebro (desafio de saber conhecê-las, reconhecê-las, adaptá-las e utilizá-las);
- Automatismos cerebrais – respostas e protocolos, automáticos, do cérebro;
- Relações – vertente mais social da liderança;

Este é um dos estudos que está na génese da chamada NeuroLiderança, um conceito que é uma das formas de definição actual deste fenómeno (Rock, 2006). No século XXI a Liderança é um fenómeno cuja explicação é cada vez mais complementar, tantas são as áreas que, de uma forma mais extensa ou apenas cirúrgica, contribuem para a sua teorização. O contributo de Damásio (1994) já foi, a este propósito, introduzido neste trabalho.

Ainda associada a esta questão do cérebro, um outro conceito, cada vez mais interligado e associado à Liderança, a Neuroplasticidade. O cérebro é a chave para o novo tipo de Liderança. O que a Neuroplasticidade nos garante é que o nosso cérebro não permanece inalterado ao longo da nossa vida, bem antes pelo contrário, está em mudança constante. Esta habilidade do cérebro em se modificar, se adaptar, ser treinado, regenerar células e construir

novas conexões neurais, depende de cada indivíduo, de toda a sua envolvente e da forma como interage com a mesma.

Outra contribuição seguindo esta linha pensamento é apresentada pelo CEC Leadership Institute, que identifica como requisitos para a Liderança do futuro:

- A adaptabilidade e flexibilidade;
- O sentido de responsabilidade e ética;
- O pensamento diverso e com diferentes perspectivas;
- A comunicação, o estímulo e a motivação;
- O pensamento estratégico;
- *Mindfulness*;

O que devem então fazer as empresas no futuro? O mesmo trabalho do CEC responde que as empresas devem:

- Investir nos *skills* e competências;
- Promover o inteligente, mas também sustentável, crescimento económico;
- “*Learning and Exchange Processes*”;
- Praticar reflexão, assessoria e colaboração inter e intra-grupos;
- Exigir e implementar os valores da Confiança e Lealdade;
- Promover e dinamizar bom ambiente trabalho e espírito equipa;
- Melhorar e completar conhecimento e percepção da organização junto dos colaboradores;
- Incrementar os atributos e competências pessoais, assim como a performance, pois estes são o que vai impactar nos atributos e competências sociais;

Esta complementaridade, concluem, levará ao que definem como “*Economic well-being*”, ao posicionamento estratégico, ao bem-estar dos colaboradores, à imagem e reputação públicas e à Inovação.

Uma outra corrente refere, e dessa forma introduz um novo conceito, que a Liderança moderna requiere o que apelidam de “*Practical Judgement*” (Phronesis). Antonacopoulou, 2012, define a Phronesis como a maneira de pensar, saber, agir e viver o dia-a-dia. Grandes



líderes são diferentes em 2 coisas principalmente: “*how they think*” e “*who they are*”. Grandes líderes atingem resultados, fazem coisas diferentes e/ou de maneira diferente, atingindo resultados.

Elizabeth e Lisa Earle Mcleod, 2016, afirmam que para que os líderes sejam vistos como verdadeiros líderes, não têm necessariamente de ocupar cargos de chefia, há sim 6 características que não podem deixar de ter:

- Conseguirem ser escutados activamente – implica e significa perceber e preocupar-se com os outros;
- Fazerem as reuniões valerem a pena – é o palco onde os líderes podem ser vistos em acção;
- Proactivamente tentarem encontrar um mentor – foco na melhoria dos próprios skills;
- Procurarem causa de raiz, não resoluções rápidas ao apressadas – melhorar a resolução problemas;
- Falarem sempre a verdade, sem criticar, mesmo quando as coisas correm mal;
- Partilharem paixão;

Uma publicação online do St. Louis Post Dispatch fez 5 previsões relativamente à Liderança do futuro:

- Maus líderes tenderão a ser eliminados – 80% dos colaboradores referem que a existência de chefias não é necessária, precisam sim de alguém que os guie a altos níveis de performance (Eades, 2018), e que acredite que é possível alcançá-los. 75% referem como maior qualidade de um líder a acessibilidade (e só 50% considera ter um líder assim). Em termos de satisfação no trabalho, 93% dos colaboradores referem que a mesma só existe quando existe confiança no Líder, sendo esta uma condição absolutamente indispensável – metade destes 93% complementam que, não se sentindo bem no trabalho naturalmente não são tão produtivos quanto poderiam ser. Por fim, a comunicação. 80% líderes considera ser transparente nos seus *reports* mas apenas 55% dos colaboradores concordam que assim acontece;
- Cada vez mais líderes irão ver a sua capacidade de liderança e a sua bagagem cultural como uma vantagem competitiva – só as pessoas não são copiáveis;

- Empresas crescentemente vão começar a ignorar títulos como gerente/Manager – apesar de o título não fazer de alguém um líder, é reconhecido que hierarquicamente isso ainda tem um peso, que muitas vezes tende a ser negativo;
- *Millennial's* e a *Generation Z* serão melhores líderes que as gerações anteriores – o suporte desta afirmação está ligada ao que é o papel e o que são os pais actuais, que levam os seus filhos a se excederem e superar. Para além disso, o seu crescimento está a fazer-se num mundo mais social, mais digital, mais inovador, e todo esse enquadramento impactará decisivamente na sua formatação enquanto profissional, e enquanto líderes, quando essas forem as suas funções;
- Surgirá nos EUA um terceiro partido político (que propagará a sua visão e ideologia um pouco por todo o mundo também) – há um grupo crescente de pessoas que se define como meio termo entre o que é o existem sistema bipartidário dos EUA. Estas pessoas acreditam num conservadorismo fiscal, são liberais nas matérias sociais e acreditam na melhoria das condições vida através da Educação e fortalecimento de competências.

“*Emotional Capitalism*” é, segundo Newman, 2007, a filosofia de Liderança do século XXI. O livro “*Emotional Capitalists – The new Leaders*” oferece-nos algumas interpretações bastante relevantes a esta matéria em concreto. Começa por definir o que é um “*Emotional Capitalist*”, um líder que é extraordinário, na medida em que reconhece que, para construir um negócio de sucesso, para lá dos “capitais” tradicionais tem de focar-se principalmente no *Emotional Capital*, ou seja na energia, no entusiasmo e no compromisso de todos quantos estão conectados com esse negócio. Desenvolve enquadrando “...today, you and your business are competing on the basis of emotion and imagination. Your task is to capture the energy and imagination of the people inside and around your business and move this energy forward to create health in the fullest sense of the word.”. Mantendo a mesma linha pensamento “....being intelligent about your emotions is critical to your success as a leader. Your personal level of Emotional Capital will determine your capacity to inspire or demoralise others.”, continua. Por fim, “if leadership is ultimately the art of accomplishing extraordinary things with ordinary people, then building Emotional Capital is how you achieve it.”

Um estudo publicado pela Forbes (2016) tenta também determinar quais as principais características de um Líder nos tempos modernos, reforçando que só a cumulatividade da grande parte destes atributos fará de um indivíduo um líder na sua organização. Essas características foram assim apresentadas:

- Compreender comunicações eficazes;
- Analisar todos os ângulos antes de criar uma mensagem;
- Garantir que as mensagens são perceptíveis e entendidas;
- Gerir e prevenir conflitos com assertividade;
- Elogiar esforços individuais e colectivos;
- Envolver os outros;
- Considerar forças, fraquezas e interesses de cada um;
- Manter a equipa informada acerca de mudanças que possam estar para acontecer;
- Encorajar feedback sobre atribuições, agendas de projecto ou políticas de local de trabalho;
- Ser engenhoso;
- Treinar (executivo) tendo em vista o desenvolvimento de lideranças;
- Encontrar um mentor;

O mesmo estudo estabelece também as diferenças entre um Líder e um chefe, que permite aferir mais directa e incisivamente as diferenças entre as duas “posturas”, e dessa forma, identificar aquilo que nas organizações mais se assemelha a chefiar, e como tal deve ser rapidamente treinado para se transformar em liderar:

- Líderes criam uma visão, os chefes criam objectivos;
- Líderes são agentes de mudança, chefes mantêm o *status quo*;
- Líderes são únicos, chefes são cópias;
- Líderes assumem riscos, chefes controlam riscos;
- Líderes actuam numa lógica longo-prazo, chefes numa lógica de curto-prazo;
- Líderes evoluem pessoalmente, chefes confiam nas capacidades detidas;
- Líderes constroem relacionamentos, chefes constroem sistemas e processos;
- Líderes treinam e ensinam, chefes apenas acompanham;
- Líderes criam adeptos, chefes têm empregados;

Basicamente a Liderança envolve definir uma direcção, o alinhamento de todo o grupo na rota dessa direcção, aportando-lhe a motivação necessária para o efeito. A chefia envolve planeamento, controlo e organização, resolução de problemas.

A compilação de dados apurados noutros estudos recentes, levados a cabo por instituições cuja actividade é o estudo da temática da Liderança, e todas as adjacentes, permite mais um elencar de características e requisitos que os Líderes do novo século não se podem permitir não possuir:

- “*Compromising without compromise*”;
- Potenciam ganhos mútuos;
- Exploram o “*adjacent possible*”;
- Assumem visões longo-prazo;
- Têm propósitos claramente definidos;
- Define tarefas;
- Foca-se nos objectivos e em como atingi-los;
- Age de forma determinada;
- Transparece confiança;
- Tem atitude mental positiva;
- É orientada para a solução;
- Demonstra responsabilidade;
- Fomenta feedback;
- Cultiva humildade;
- Emprega comunicação eficaz;
- Assume riscos;
- Impõe-se, de forma natural e permanente, como um *role model*;
- Motiva o grupo;
- Escuta activamente e com atenção;
- Elogia, com facilidade e a propósito;
- “*Ethical Leadership*” – Zenger e Folkman (2012) – acessível, confiável, humilde, decide com cuidado e rigor, escuta intensivamente);

O Líder moderno é aquele que inspira os seus liderados através da empatia, não tem problemas em mostrar as suas fraquezas (mostra que é humano), nem as suas diferenças, e que confia, sem dúvidas, na sua intuição para a tomada de acções.

Foi também efectuada consulta e análise a estudos elaborados pela *Leadership Business Consulting*. A sua prática junto das organizações devolve algumas considerações interessantes relativamente ao tema da Liderança. Segundo a LBC os líderes mais eficazes (têm desempenhos superiores à média) são aqueles que conseguem, na sua totalidade, ou grande generalidade, desenvolver a sua acção nas seguintes esferas de actuação:

- Têm carácter e competências pessoais potenciadas – competências como a honestidade, coragem, atitude positiva, integridade, capacidades comunicativas, autoconfiança, humildade, entre as principais;
- Definem, e comunicam-no de forma eficaz, um caminho atraente e mobilizador – liderar é influenciar opções, é inspirar e motivar. *“Leaders inspire. Leaders care. Leaders help people grow. It’s not about the tasks, it’s about the person.”*.
- Estão focados na obtenção de resultados e cumprimento objectivos – conseguem, de uma forma que assenta nas emoções, envolver as equipas em torno de tarefas e mobilizá-las em prol de objectivos comuns, e que a todos vão impactar;
- Inovam e incrementam as capacidades organizacionais – sobretudo são gestores de mudança, na medida em que frequentemente assumem iniciativa, questionando o status quo, mobilizam as pessoas para todo o tipo de transformações e contribuem para a inovação da forma de trabalhar;
- Atraem, inspiram e gerem talento, e, sobretudo, criam novos líderes – sabem que as pessoas que os rodeiam são de tremenda importância para o seu sucesso. O talento é a principal vantagem competitiva de cada qual. Ao construírem e se dedicarem a relações de confiança inabalável, recebem em troca comprometimento inquebrável. Promovem colaboração, festejam sucessos em conjunto, delegam responsabilidades e/ou partilham poder, reconhecem o mérito.;
- São competentes no seu negócio – tomam boas decisões. Fazem acontecer. Dominam a preceito os circuitos interdepartamentais, o processo estratégico e de decisão, promovem a inovação, pugnam pelas melhores opções de cariz financeiro e sugerem alterações estruturais;

MacCoby (2004) sugeria que os indivíduos seguem líderes não só por razões racionais mas também por razões irracionais. Os líderes, no que diz respeito à parte racional, acrescenta, seguem-se porque transmitem confiança, certeza e estabilidade perante cenários de incerteza e dúvida. Dão esperança, definem caminhos a seguir e metas a atingir. No que concerne às razões irracionais, explica, os líderes são seguidos sem saber bem porquê, é como que uma resposta natural perante situações difíceis.

Voronov e Weber (2014), em *“The heart of Institutions”* introduzem no estudo desta temática um outro conceito, a *“Emotional Competence”*. Esta não é mais do que as habilidades sociais essenciais para reconhecer, interpretar e responder construtivamente às emoções, as próprias e as de terceiros - determinando a capacidade de cada um para conseguir liderar. Acrescentam que a EC pode ter facetas, privada e pública e tem 2 critérios para adesão, se assim se pode designar: considerado natural (*“deemed naturaless”*) e autenticidade das emoções (*“authenticity of emotions”*).

Goleman, relacionado com esta questão, e novamente em *“Working with Emotional Intelligence”* complementa que a nossa IE determina o nosso potencial para aprender as aptidões práticas que se baseiam nos 5 elementos que a caracterizam. A nossa competência emocional mostra até que ponto traduzimos efectivamente esse potencial nas capacidades profissionais.

### 3. OBJETIVOS E METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objetivo compreender dinâmicas, ritmos e tendências de liderança, tando teoricamente como numa realidade específica. Para tal, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Sistematizar teoricamente os principais modelos de liderança, desde as suas diferentes definições até às tendências futuras.
- Caracterizar a IE e a Liderança Emocional;
- Compreender e de seguida descrever os significados dados pelos sujeitos de liderança, numa organização do sector bancário, dando especial destaque às abordagens emocionais da liderança.

Tendo em consideração que o presente trabalho tem como finalidade contribuir com uma análise de natureza compreensiva, interpretativa que visa penetrar no mundo dos sujeitos para compreender como é que eles interpretam as situações e que significados lhes atribuem, posicionamo-nos num paradigma interpretativo (Coutinho, 2011). Dadas as características deste paradigma, não se pretende adoptar um paradigma positivista que estuda esta realidade concreta como sendo objetiva, que existe independentemente do sujeito e visa descobrir leis e prever e controlar os fenómenos. Pretendemos sim adotar uma posição relativista e compreensiva, descrevendo e interpretando a realidade dos sujeitos por intermédio das próprias experiências e significados atribuídos pelo investigador. Esta abordagem construtivista do conhecimento científico não invalida a utilização de ferramentas que visam manter a cientificidade da investigação conduzida e que serão aqui também identificadas.

Tendo em conta que nos posicionámos num paradigma interpretativo, foi utilizada a metodologia qualitativa (Coutinho, 2011) na medida em que é esta a metodologia onde se cria uma relação dinâmica e um vínculo indissociável entre o sujeito e o investigador, baseando-se assim na interpretação dos fenómenos e na atribuição de significados.

A técnica de recolha de dados utilizada foi a realização de entrevistas semi-estruturadas (Coutinho, 2011) tendo sido realizadas 21 entrevistas a colaboradores do Banco. Este número foi determinado tendo em conta dois critérios. Por um lado, um critério de natureza mais prática relacionado com a gestão de tempo da realização da dissertação. Por outro lado, as 21 entrevistas totalizavam a saturação teórica, ou seja, a introdução de mais sujeitos na investigação já não iria contribuir com informação nova e distinta.

Tratando-se o Banco de uma instituição moderna, claramente incorporadora de técnicas gestão de vanguarda, operando num sector que necessariamente tem de estar na liderança no que respeita a organização empresarial, técnicas de gestão, tendo os valores e missão que de seguida se apresentarão, a expectativa era a de encontrar uma Liderança Emocional, com valorização das relações interpessoais, que dá espaço e fomenta a participação de todo o grupo na gestão do balcão, e na concretização dos objectivos. Com base numa revisão de literatura exploratória, foi elaborado um guião de entrevista (anexo 1) baseado nas principais referências à Liderança Emocional mas suficientemente abrangente para não condicionar a investigação se, durante o processo de análise de conteúdo, se verificasse que os sujeitos valorizavam outras temáticas que não se relacionassem diretamente com este modelo concreto.

Relativamente à análise de conteúdo, ou seja, o método utilizado para tratar os dados recolhidos, foi utilizada a abordagem indutiva (Coutinho, 2011) pelo que à medida que se analisava o conteúdo de cada entrevista, iam sendo criadas novas categorias. Importa também referir que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade, tendo-se utilizado a ferramenta MAXQDA para a realização da análise de conteúdo.

### **3.1 Caracterização do contexto e da Organização**

#### **3.1.1 O contexto**

Em Portugal, à semelhança do que acontece na maioria dos países mais desenvolvidos, o sector financeiro é dos motores da economia, um dos sectores mais importantes e dos que desempenha um papel mais relevante na economia. A dimensão dessa importância pode ser comprovada pelos dados que de seguida se apresentam, recolhidos no site da APB- Associação Portuguesa Bancos. Se tivermos em consideração que o Produto Interno Bruto (PIB) nacional, em 2018, ascendeu a de cerca de 201.5 mil milhões euros, verificamos, por exemplo, que o conjunto de todos os Bancos em Portugal tem um valor total de activos que representa quase o dobro desse valor. O crédito concedido, líquido, é também de valor superior à riqueza criada anualmente. Estamos em presença de um sector que no final de 2018 tinha 150 diferentes instituições a operar no nosso mercado (59 Bancos, 87 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e 4 Caixas Económicas), que emprega 46 683 pessoas (a que se somam outras 1 338 que trabalham nas sucursais e escritórios representações a funcionar noutros países) e tem mais de 4 000 balcões de atendimento ao público activos. Um sector que até ao início dos anos 80 era controlado pelo Estado – a revisão constitucional de 1984 abriu as portas, novamente, à iniciativa privada nesta actividade. Em 1984 tinha apenas 17 instituições, número que passou aos 45 cerca de 10 anos mais tarde.

Ainda recorrendo aos dados da APB, podemos acrescentar que o sector bancário português apresenta rácios bastante interessantes no que respeita à sua actividade (Solvabilidade e Rentabilidade). Desde 2014 que a economia portuguesa tem estado a recuperar, em linha com a expansão registada na Zona Euro, e com isso melhorou, por consequência, a posição do



sistema bancário, com os Bancos a melhorarem a sua solvência, os seus proveitos e as suas margens:



Figura 8

Fonte: criado pelo autor a partir de dados recolhidos nas estatísticas da CMVM, BP e APB

Há ainda outros dados interessantes, apesar de reportarem ao ano 2017 (ainda não está disponível a informação relativa ao ano 2018), que merecem ser relevados, pela sua importância, pelo relevo, e pelo contributo para o enquadramento do presente estudo:

- 50,6% eram colaboradores do género masculino;
- 47,2% pertenciam ao escalão etário com idade igual ou superior a 45 anos; Idade média dos colaboradores: 48,1 anos; Antiguidade média dos colaboradores: 22 anos;
- 58,6% trabalhavam no sector há mais de 15 anos;
- 60,6% tinham habilitações literárias de nível superior;
- 61,4% desempenhavam funções na área comercial;
- 98,3% possuíam vínculo contratual efetivo.

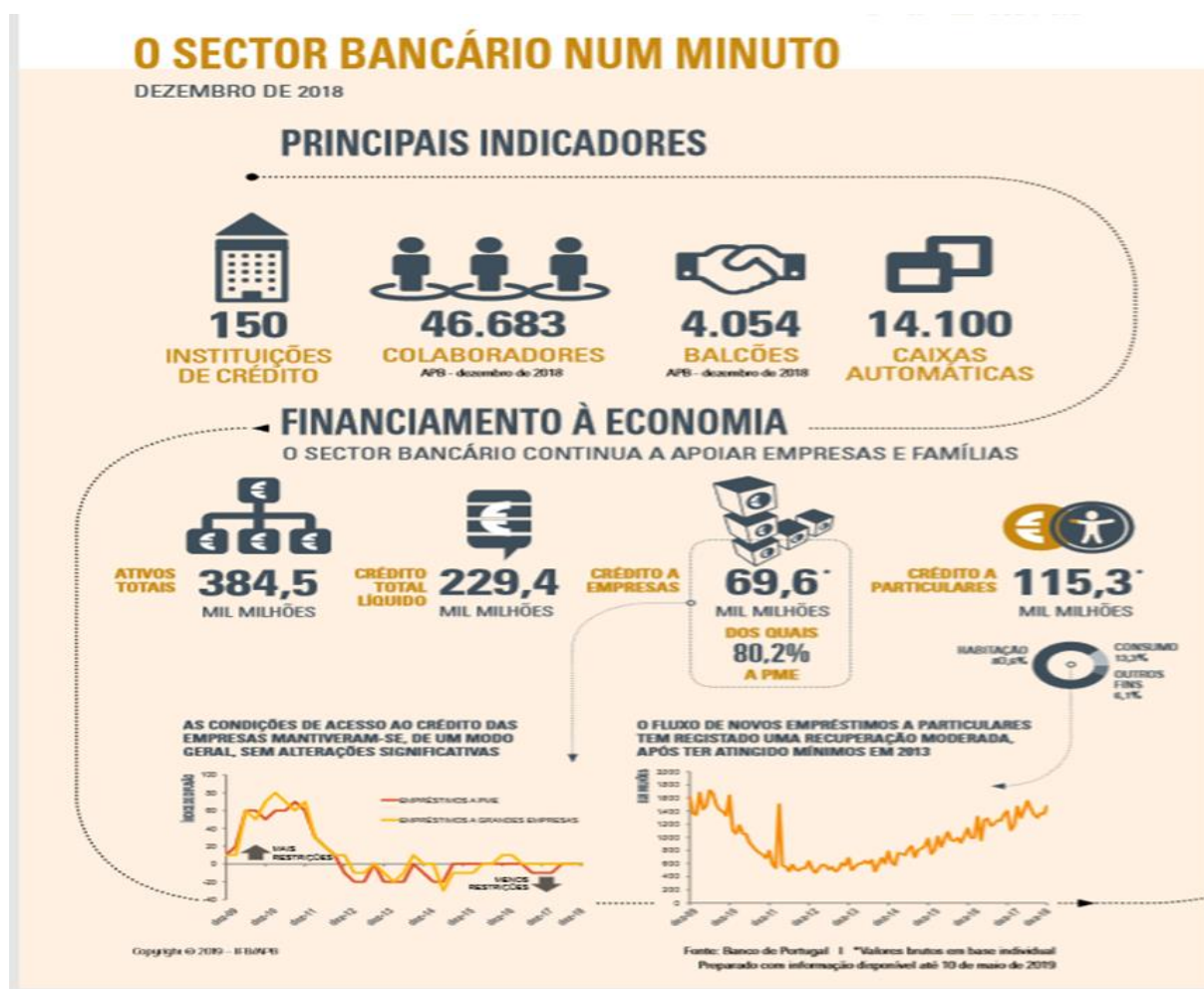


Figura 9

Fonte: APB – Overview Sistema Bancário português 2018

### 3.1.2 O Banco BPI

O Banco BPI é um dos Top 5 em Portugal. É um Banco que pelos seus valores e pela sua missão é reconhecido, tanto por Clientes como por não Clientes, o que não é tão habitual, por um ser uma instituição sobretudo muito transparente, idónea, impoluta, íntegra e isenta.

Muito resumidamente a origem do BPI remonta ao ano de 1981 com a criação da SPI - Sociedade Portuguesa de Investimentos. Em 1985, a SPI transformou-se (tinha uma estrutura accionista diversificada) e deu origem ao Banco BPI, o primeiro Banco privado criado depois da reabertura do sector à iniciativa dos privados. Até 1991, e por operar praticamente só nessa área específica de actividade, era já um dos Bancos líderes na Banca de Investimento. Nesse mesmo ano, com a aquisição do BFB (Banco Fonsecas & Burnay), alarga a sua actividade à

banca mais comercial, de retalho. Quatro anos mais tarde foi transformado numa espécie de holding bancária sob a forma de SGPS – reforço da estrutura acionista com entrada dos Grupos Allianz e La Caixa. Entre 1996 e 2005 o crescimento continuou, com outras aquisições e fusões. Durante esse período, mais concretamente em 1998, é criada a marca única Banco BPI. Em Abril de 2016, o CaixaBank, S.A., detentor nessa data de 44.1% do capital social do Banco BPI, publicou o anúncio preliminar de uma oferta pública, geral e voluntária, de aquisição (Oferta) sobre a totalidade das ações representativas do capital social do Banco BPI S.A - essa operação, mesmo com algumas vicissitudes pelo meio, está actualmente concluída com sucesso, sendo o CaixaBank, S.A. detentor da totalidade do capital do Banco BPI.

As marcas distintivas da cultura do Banco são a independência da gestão, a flexibilidade organizativa, o trabalho de equipa, a distinção do mérito, a capacidade de antecipação, a rigorosa administração de riscos e a segura criação de valor.

Parâmetros essenciais são ainda a Experiência e Harmonia (presentes nas cores, na tipografia e no símbolo da marca, a flor de laranjeira cujo simbolismo remete para a dedicação, o sentido de serviço e o bom acolhimento, e a laranja, que sugere calor e cordialidade, e, em muitos países, é um símbolo de felicidade).

Merecem especial destaques as seguintes distinções do Banco BPI:

- “O Melhor Banco em Portugal” - Euromoney Awards for Excellence Country 2018, premiado pela 1ª vez;
- “Marca de Confiança na Banca” – Selecções do Reader’s Digest, pelo 5º ano consecutivo;
- “Marca de Excelência em Portugal” – Suprbrands 2018, também pela 5ª vez consecutiva;
- “Prémio 5 Estrelas 2019” – Vencedor na Categoria Digital;
- “Best Digital Team” – 2018 Portugal Digital Awards;

Alguns dos principais rácios financeiros, à semelhança do que se apresentou anteriormente em relação a globalidade do sector financeiro português, apresentam-se de seguida:

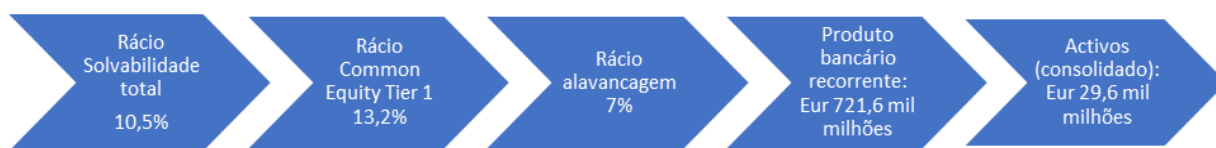
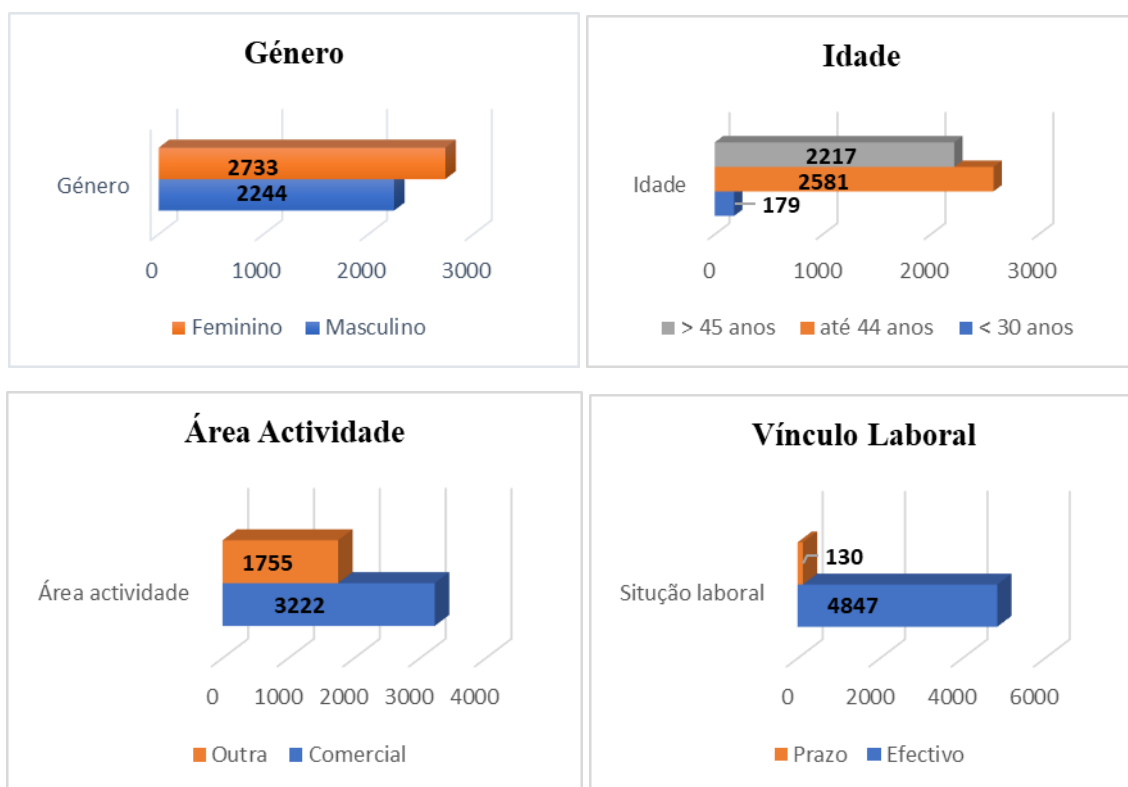


Figura 10

Fonte: criado pelo autor a partir de dados recolhidos nas estatísticas da CMVM, BP, APB e da apresentação resultados do próprio Banco

É ainda um Banco que atribui particular importância, e dá relevante destaque, às questões relacionadas com a Responsabilidade Social. Conjuntamente com a Fundação “La Caixa”, uma das maiores Fundações de todo o mundo, concedeu, em 2018, só em Portugal, apoios no valor total de 15,15 milhões Euros.

O Banco BPI, de acordo com os dados estatísticos da APB e da sua apresentação resultados, terminou o ano de 2018 com 421 balcões e um quadro pessoal com 4 977 pessoas. De seguida, em suporte gráfico, apresenta-se a caracterização do quadro pessoal, naqueles que são os itens mais relevantes:



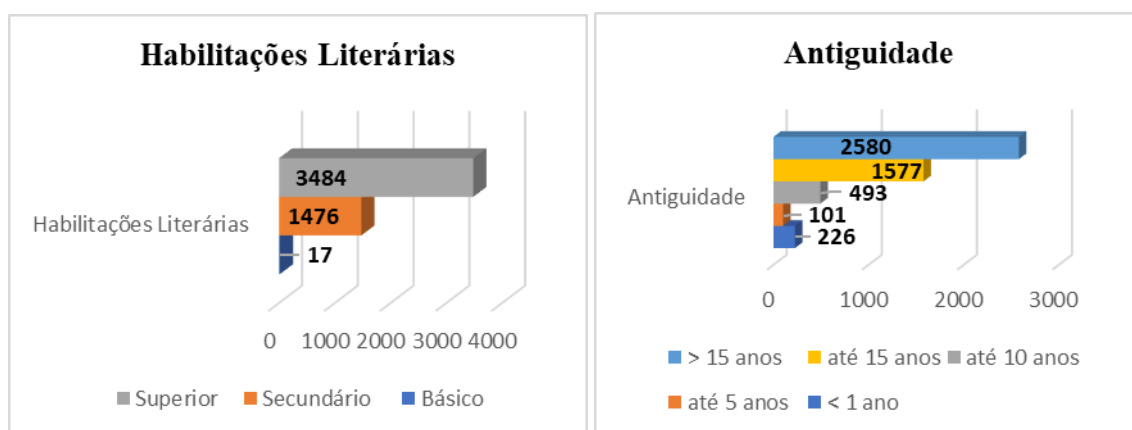


Figura 11

Fonte: criado pelo autor a partir de dados recolhidos nas estatísticas da CMVM, BP, APB e da apresentação resultados do próprio Banco

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos sujeitos entrevistados

Conforme referido, foram realizadas 21 Entrevistas – Quadro 1. Todos os entrevistados exercem as suas funções em balcões (na área comercial, portanto), e todos na região de Lisboa (central).

As referidas entrevistas decorreram nos meses de Maio e Junho de 2019. Foram recolhidas respostas às questões que constam do guião consultável nos Anexos – Anexo 1.

Responderam 10 pessoas do sexo masculino, e 11 pessoas do sexo feminino. 6 dessas pessoas ocupam actualmente cargos de Liderança, as restantes 15 são, para estas considerações, liderados. Das 6 pessoas que ocupam cargos de Liderança conseguiu-se paridade na amostra, já que 50% são do sexo masculino e outras 50% do sexo feminino.

No que respeita às idades, 19 dos entrevistados têm mais de 30 anos de idade, restando apenas 2 com idade inferior.

Relativamente a habilitações Literárias, 63,2% dos entrevistados têm estudos ao nível da Licenciatura, 21,1% têm formação superior (Mestrados e/ou Pós-graduações) e apenas 15,8% não têm qualquer formação para além do 12º ano ou formação profissional.

A grande generalidade dos entrevistados tem antiguidade no Banco superior a 10 anos (19 deles), e essa antiguidade tão extensa é relevante para este estudo porque significa que já

exerceram as suas funções em diversos balcões diferentes, tendo, por isso, tido oportunidade de experienciar e de lidar com diversos e diferentes líderes, com diversos e diferentes enquadramentos de equipa, de grupo, de ambiente e contexto envolvente.

NOME	GÉNERO	IDADE	LÍDER	ANTIGUIDADE	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	DURAÇÃO
Entrevistado 1	F	38	N	14 anos	Licenciatura	20m46s
Entrevistado 2	M	39	N	14 anos	Licenciatura	41m54s
Entrevistado 3	F	24	N	6 meses	12º - C. Prof - IFP	28m45s
Entrevistado 4	F	42	N	16 anos	Licenciatura	19m58s
Entrevistado 5	F	37	N	12 anos	Licenciatura	28m41s
Entrevistado 6	F	33	N	11 anos	Licenciatura	35m21s
Entrevistado 7	M	25	N	10 meses	12º - C. Prof - IFP	19m39s
Entrevistado 8	F	42	N	15 anos	Licenciatura	21m52s
Entrevistado 9	F	44	N	19 anos	Licenciatura	18m46s
Entrevistado 10	F	44	S	20 anos	Licenciatura	22m50s
Entrevistado 11	M	37	N	13 anos	12º ano - Freq. Univ.	39m13s
Entrevistado 12	M	37	N	12 anos	Licenciatura	33m14s
Entrevistado 13	M	39	S	11 anos	Licenciatura	47m01s
Entrevistado 14	F	48	S	24 anos	Mestrado	42m12s
Entrevistado 15	F	37	N	14 anos	Pós-Graduação	32m22s
Entrevistado 16	F	39	S	19 anos	Pós-Graduação	35m32s
Entrevistado 17	M	37	N	12 anos	Pós-Graduação	19m42s
Entrevistado 18	M	43	S	14 anos	Licenciatura	21m23s
Entrevistado 19	M	39	S	18 anos	Pós-Graduação	37m41s
Entrevistado 20	M	43	N	24 anos	Licenciatura	21m38s
Entrevistado 21	M	33	N	12 anos	12º - C. Prof - IFP	30m52s

Quadro 12  
Fonte: Autor

#### 4.2 Atribuição de Significados das entrevistas

De seguida apresentam-se os dados sistematizados da análise de conteúdo realizada às 21 entrevistas. O Quadro seguinte resume todas as categorias criadas e o número de segmentos codificados em cada um dos entrevistados. No total foram codificadas 841 ocorrências.

Lista de Códigos	Nome do documento	Nº segmentos codificados
Líder trata personalizada/individualmente?	Entrevistado 1	28
Não	Entrevistado 2	60
Sim	Entrevistado 3	45
Líder?	Entrevistado 4	40
Incentiva Criatividade/participação?	Entrevistado 5	39
Valoriza?	Entrevistado 6	53
Influencia Trabalho/bem-estar?	Entrevistado 7	62
Influencia cumprimento objectivos?	Entrevistado 8	38
Influencia motivação?	Entrevistado 9	37
Deve haver Emoções na relação Líder-Liderado?	Entrevistado 10	48
Não	Entrevistado 11	34
Sim	Entrevistado 12	21
Cargo Liderança?	Entrevistado 13	36
Não	Entrevistado 14	39
Sim	Entrevistado 15	30
Antiguidade Banca	Entrevistado 16	19
> 10 anos	Entrevistado 17	45
De 5 a 10 anos	Entrevistado 18	44
Até 5 anos	Entrevistado 19	51
Habilitações Literárias	Entrevistado 20	19
Pós-Graduações e/ou Mestrados	Entrevistado 21	53
Licenciatura		
Sem Formação Superior		
Idade		
> 30 anos		
< 30 anos		
Género		
Feminino		
Masculino		
1-Characterização Líder		
O que devia ser		
Relacionamento/Motivacional		
Personalidade		
Comunicação		
Conhecimentos técnicos e orientação para objetivos		
Exemplo		
Actual superior é Líder?		
Não		
Sim		
2-Characterização Eu		
Orientação Emoções		
Orientação para pessoas		

Figura 13  
Fonte: Autor

Apesar de todas as questões terem sido colocadas com um propósito específico, a verdade é apenas algumas se destacavam na expectativa criada acerca do teor das suas respostas. Perguntas tão directas como “Indique as principais características que um Líder deve possuir?”, “Revê o seu actual Líder nessa descrição?”, remetendo os inquiridos a relacionar as características que acabavam de enunciar como essenciais com o seu actual Líder, se lhas

reconhecem ou não, ou ainda “Em sua opinião, deve um Líder mostrar e demonstrar Emoções, ser próximo dos seus liderados, ou preocupar-se e focar-se apenas em trabalho e objectivos?”, anteviam a reunião de respostas bastantes interessantes e um forte contributo para a análise final deste estudo.

Comecemos pelos 100%. Questionados sobre a necessidade de existência de emoções na relação Líder-liderado, todos os 21 inquiridos, sem excepção, e sem quaisquer dúvidas, responderam afirmativamente.

O Quadro 2, resume as palavras mais utilizadas pelos entrevistados para descrever o que é um Líder, o que deve ser um Líder – respostas às perguntas 2 e 3 do Anexo 2-Guião Entrevista. Motivador, Ser um Exemplo e Saber tirar o melhor de cada um são os 3 conceitos mais referenciados (13 dos 21 entrevistados elencaram-nas como mais importantes).

A análise da informação contida neste Quadro leva-nos muito ao encontro daquelas que são também as palavras e definições dos investigadores e estudiosos que têm sido citados até ao momento, para explicar aquilo que é uma forma de liderar moderna, com o foco muito centrado nas emoções, nas relações estabelecidas entre líderes e liderados, como que suprimindo ou contornando os inevitáveis diferentes níveis hierárquicos, mas também na empatia e confiança que o Líder consegue criar nos liderados, no exemplo que consegue ser e eles ambicionam seguir.



### Palavras mais utilizadas na definição de Líder?

Acessível	1																1
Activo	1																1
Amigo	1																1
Coerente	1																1
Comunicador (inclui saber ouvir e relacionamento humano)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				11
Didáctico/Ensina	1	1	1														3
Empatia	1	1	1	1	1	1	1										6
Estratega	1	1	1														3
Humano	1	1	1	1	1	1	1	1									7
Humilde	1	1	1														3
Inspirador	1	1	1	1	1	1											5
Inteligente	1	1															2
Motivador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		13
Objectivo/Focado	1	1															2
Organizado	1																1
Racional	1																1
Realista	1																1
Responsável	1	1															2
Sabe tirar melhor cada um (inclui gestor RH)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		13
Sentido Justiça	1	1	1														3
Ser Exemplo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		13
Simpático	1																1
Ter competência e conhecimentos técnicos	1	1	1	1	1	1	1	1									7
Ter IE	1	1	1	1	1	1	1										6
Transmite e é de confiança (postura, carácter, etc)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				11

Figura 14

Fonte: autor, com base nas respostas das entrevistas

A vertente comunicativa, da passagem de toda a mensagem, da orientação para resultados, através da definição clara, e bem transmitida, das tarefas a realizar, na prossecução dos objectivos a atingir, é outra das matérias mais relevadas. O Líder saber ouvir, estar disponível para ouvir, saber em conjunto, não só apontar os erros cometidos mas sobretudo perceber como os evitar, foi, nestas entrevistas, frequentemente aludido. No top 3 das maiores citações está a motivação. Mais de metade dos entrevistados, ainda que sempre em conjunto com diversas outras, relevou a extrema importância do líder ser, ele próprio e em primeiro lugar, um catalisador da motivação individual e colectiva. Isso faz-se, muitos referiram, sobretudo através da habilidade, necessidade e interesse que deve ter em conhecer o mais detalhadamente possível cada elemento da sua equipa, adaptando a sua acção e exercendo a sua liderança de forma o mais individualizada possível também – bastante ênfase atribuída ao “saber retirar o melhor de cada pessoa”, “conhecer as vicissitudes de cada um, pois cada um tem a sua personalidade, reage à sua maneira, tem os seus drives motivacionais.... e a partir daí posicionar-se, individualizadamente, junto de cada um dos seus liderados...”, o que vai sobremaneira ao encontro desta nova Liderança Emocional. Praticamente um terço dos entrevistados referiram-se especificamente ao termo Inteligência Emocional para definir aquilo que entendem um Líder não pode deixar de ter – mais do que falar em emoções, no tipo de relacionamentos que se deveriam privilegiar, referiram-se em concreto à Inteligência Emocional.

A melhor forma de consubstanciar a relevância dada a esta questão em concreto é a apresentação de alguns excertos de respostas obtidas, que facilmente comprovam, de facto, e no âmbito da amostra deste estudo, o carácter imprescindível de que a IE se reveste.

O primeiro grande bloco de citações agrupa as respostas dadas à questão “Em sua opinião, deve um Líder mostrar e demonstrar Emoções, ser próximo dos seus liderados, ou preocupar-se e focar-se apenas em trabalho e objectivos?”

As respostas que mais apraz transcrever começam no entrevistado 1 quando refere que “*A inteligência emocional deverá fazer parte das características do Líder, e como tal a demonstração de emoções e de proximidade com os seus Colaboradores é, na minha opinião, fundamental. Ajuda a cimentar a confiança que devemos ter no nosso Líder.*”

Já para o entrevistado 4 “*as emoções fazem parte de nós, fazem parte do nosso crescimento, e todos nós temos emoções, e, portanto, um líder deve a 100% mostrar as emoções.*”

Na conversa com o entrevistado 7 surge a opinião “...porque senão, nesse caso, ia ser um chefe, não ia ser um líder. Não é? Essa é a diferença. Acho que as emoções são muito importantes.”

Na abordagem efectuada pelo entrevistado 8, embora um pouco à semelhança do que genericamente aconteceu, alude-se ao equilíbrio que deve existir entre emoção e razão: “*Tem que haver um equilíbrio entre o racional e o emocional.... sim, sim, sim, mas sem dúvida, para o bem e para o mal, tem de haver emoção sempre presente...*”

O entrevistado 10 também é inequívoco na sua resposta. Sem grandes dúvidas responde “*Acho que tem tudo a ver com emoções. Uma pessoa pode chegar ali e ser um bloco de gelo, não é? Não dá, é impossível.*” e complementa “*...tem que haver emoção. Para mim não funciona a frio.*”. Como, neste caso, estamos em presença de alguém que é simultaneamente Líder e liderado, foi-lhe pedida uma resposta também na qualidade de Líder: “*Eu basicamente não consigo não ser humana, é uma coisa que eu tenho, é algo muito meu, muito próprio, e se calhar às vezes peço um bocadinho na liderança por não ter um bocadinho de mais pulso, porque realmente preocupo-me muito com as pessoas e tento ser todos os dias um exemplo para elas.*”

Para o entrevistado 13 “*sim, deve demonstrar emoções; realço aquilo que pode ser considerado um problema, que é muitas vezes aquela questão de que ser-se um bom líder também está muito dependente da equipa que se tem, e eu acho que as pessoas têm que perceber que o líder, como é que hei de dizer isto, trabalho é trabalho, conhaque é conhaque. Há sempre momentos para tudo, e eu acho que muitas vezes a maior dificuldade que um líder pode ter é fazer compreender e “impor” essa distinção; mas se o líder conseguir fazê-lo, o que significa automaticamente criar maior proximidade, eu acho que é um excelente caminho para conseguir agarrar as pessoas que lidera.*”. Conclui, ainda a este respeito, uma questão importante, que “*.... muitas vezes não querem mostrar demasiada proximidade, por algum receio que isso possa transmitir fragilidade, mas eu acho sinceramente que sim, definitivamente emoções sim.*”.

“...Eu acho que é importante essa parte. Sem dúvida.” é a opinião do entrevistado 14. “*Eu acho que é mesmo muito importante, e eu, enquanto Líder tento ao máximo colocar essas emoções no dia-a-dia com os meus colaboradores...*” e “*...saber aquelas coisas normais que as pessoas gostam de partilhar, não é? Do fim-de-semana e do, sei lá, o que fez, a que se dedicou, ou dos filhos, etc, enfim, aquele tipo de coisas que não é entrada onde os outros não querem entrar*” são outras opiniões que expressou.

Retomando uma visão expressada por outros dos participantes, a do equilíbrio entre emoção e razão, o entrevistado 15 responde que *“Eu acho que deve ser um equilíbrio das duas, porque, por um lado somos humanos, estamos imensas horas juntos, e ter aqui uma “máquina” que é só objectivos, só vendas, tudo focado sempre nisso, acaba por ser prejudicial – não somos máquinas, somos pessoas, eu acho que é a mistura das duas componentes que equilibra o bem-estar geral.”*. Acaba por concretizar mais à frente esta sua ideia quando refere que *“acho que deve existir um equilíbrio dos dois, sim mostrarem emoções, mostrar desagrado e contentamento quando assim for preciso, todos festejarmos ou todos reflectirmos nalguma derrota..... mas sim, eu acho que deve ser um equilíbrio dos dois, mantendo uma imparcialidade e equidistância relativamente aos elementos da equipa - quando está perante o grupo todo, pois quando está sozinho, obviamente pode ter uma preferência por uma pessoa ou outra, isso eu acho que é humano, isso é também ser humano...”*. Não deixou de vincar ainda um pouco mais esta questão quando acaba por exprimir que *“...eu sou um queijo de várias fatias, é o trabalho, é a família, são muitas outras coisas, e para ser líder, eu acho que, a pessoa que vejo como líder, devia compreender que um outro colega pode não ser assim, mas eu sou assim, e para mim é importante eu ter tempo e dedicar atenção a cada uma das minhas fatias, haver essa pessoalização do tratamento, dentro do possível – felizmente aqui vamos sentido isso ...”*

Na opinião do entrevistado 17 *“um líder deve apresentar emoções, mas emoções q.b. O que é que eu quero dizer com isto? Quando eu estou a dizer emoções é, por exemplo, se tiver um colaborador que está a passar por um momento difícil a nível pessoal, por falecimento de alguém próximo, por hipótese, claramente que acho que deve apresentar emoções. Isso, eu acho que cai sempre bem. Acho por outro lado que, em determinados aspectos, não deve apresentar emoções. O nosso actual líder acho que é um bom exemplo. Isto é, por exemplo, se há algum stress no que respeita a objectivos, à perspectiva da sua concretização, é por sua intervenção que não ficarmos logo todos a pensar emocionalmente que isto está perdido e vamos entrar todos em pânico, isto é um descalabro. Quando, como felizmente por norma é o que acontece, os objectivos estão bem encaminhados, tudo corre como estimado e definido inicialmente, também é o seu toque que nos demove de pensarmos que já está tudo ganho e ficamos todos eufóricos. Ou seja, neste aspecto, eu acho que não deve apresentar emoções deve ser objectivo, racional. Acho que deve ser mais frio e mais calculista para não se entrar numa onda de muito pessimismo, ou de muito optimismo”* ou seja, em resumo, *“Do ponto de vista pessoal, eu diria que tem, tem que mostrar emoção. Do ponto de vista comercial, entre*

*aspas, eu diria que tem que ser um pouco mais, por estratégia, resultadista.”. Termina com mais uma consideração muito pessoal mas muito ao encontro do que foi a tônica geral: “na sociedade moderna acho que a conjuntura está a mudar um bocadinho e acho que a própria formação das pessoas aponta precisamente que não podemos ser só resultadistas, não é? Acho que é cada vez menos exequível que eles existam.”.*

Por fim, o entrevistado 21 *“para mim um líder ... um líder tem que ter emoções, um líder é emotivo, como eu te referi há pouco, o líder é “eu acredito, eu tenho um sonho, eu estou cá, portanto vamos a isto”; isso é que é um líder, qualquer outra atitude é de um chefe, frio ... uma pessoa que está sentada numa secretária só a despachar e-mails e que só quando há um problema é que vem falar comigo, isso não é um líder, isso é um chefe, é um resolvedor de problemas, que, daqui por uns anos há-de ser substituído por um computador, que rapidamente consegue funcionar da seguinte forma: tenho um problema, injecto o problema para dentro do computador e ele, com base nos milhares de pareceres de coisas que já analisou processa uma resposta dizendo-me que aquele problema se resolve desta ou daquela maneira; para mim um líder é precisamente o contrário, é aquilo que uma máquina ou que ninguém consegue dizer ou fazer”. “E as emoções ainda não se substituem por máquinas, verdade?”*, perguntei. *“Não e acho que vamos demorar, se calhar muitos séculos, a conseguir fazer algo parecido, portanto e eu acho que é por aí, o líder tem de ser emotivo, eu olho para a liderança e há gente a dizer que se calhar o líder mais emotivo é um líder mais espiritual ou mais de causas, eu não acho nada disso, porque se nós olharmos por exemplo para grandes empresas vamos ver se calhar grandes senhores que tiveram sonhos e que foram os maiores líderes do mundo, eu acho que o líder é muito isso; porque, tecnicamente, as pessoas sabem mais ou menos fazer o seu trabalho. Ok, o líder tem que ser tecnicamente evoluído e por aí fora, mas tem que ser muito mais inteligência emocional do que inteligência, inteligência, um líder é ... olha, talvez uma das características mais fortes de um líder, é ter uma capacidade de inteligência emocional muito alta, mesmo, porque a capacidade de perceber os momentos dos colaboradores, falar em sede própria, aquele tipo de coisas, acho que um líder, sim, tem que ser muito isso...tem que ser muito de inteligência emocional, tem que ser uma pessoa fortíssima em inteligência emocional. Olha, no futebol, por exemplo, tu ouves alguns treinadores que não são nada de extraordinário taticamente mas que metem a boca num balneário e metem aquela malta a mexer as pernas...”*. Por fim, quando questionado sobre qual a responsabilidade principal de um líder teve oportunidade de concluir este seu raciocínio respondendo que gerir emoções é a principal tarefa na Liderança: *”Gerir as*

*emoções, completamente. É assim, mais do que trazer as directrizes superiores, mais do que isso, é gerir as emoções das pessoas. Porque assim tu podes e consegues dar as todas as directrizes que quiseses ...”*

Na compilação de respostas às questões 11, 12 e 13 do Guião Entrevista (Anexo 2), que acabaram, em praticamente todas as entrevistas, por se misturar na conversa, não tendo por isso respeitado uma ordem propriamente dita, destacam-se as seguintes, sendo que merece nota de destaque a indicação de que todos os entrevistados, embora por vezes justificando de formas bastantes distintas uns dos outros, se consideram tratados de uma forma pessoal e individualizada pelas pessoas que os lideram:

Para o entrevistado 1, quando questionado sobre a forma como se sente tratado pelo seu Líder, personalizada ou indistintamente, responde que *“Sim, personalizada, permite-nos expressar a nossa opinião sobre vários temas importantes para a nossa actividade, bem como assuntos do dia a dia, que ajudam a fortalecer a relação.....permite-nos expressar a nossa opinião sobre vários temas importantes para a nossa actividade, bem como assuntos do dia a dia, que ajudam a fortalecer a relação.”*

O entrevistado 6 também não tem dúvidas: *“Personalizada. Aliás, eu atrever-me-ia a arriscar, a esse nível, que todos te deverão estar a responder da mesma forma, não é? Ele tem isso, ele não trata por igual, não, ele sabe que cada pessoa tem uma personalidade. Aliás, ainda por cima neste balcão, onde coexistem personalidades mesmo completamente diferentes, não há ninguém que possa responder de forma diferente. Ele sabe os defeitos e as virtudes de cada pessoa individualmente. Aliás ele conhece ... ele conhece a equipa como ninguém”*. No seguimento da resposta continua a ideia *“...ele tem que dizer quando eu borro a pintura, não é? Tem que perceber porque aconteceu, tem que me dar nas orelhas se for preciso, tem de me ajudar a seguir em frente, a não repetir o erro, mas também tem que me valorizar quando eu faço bem, tem que me elogiar, dar-me os parabéns quando são merecidos - não é só dar na cabeça. E ele faz isso!”*

A resposta do entrevistado 9 vai no mesmo sentido: *“muito personalizada. Personalizada até demais, às vezes...ele personaliza, ele tem essa capacidade - porque é uma capacidade - ele personaliza dentro daquilo que é necessário, mas não nos diferencia...não diferencia.”*

Para o entrevistado 12 *“O meu Líder está presente em todos os momentos e inclusive os menos bons, reconhecendo-me os meus sucessos e ajudando a ultrapassar os meus momentos menos bons.”*

O entrevistado 15 sente-se, também ele, alvo de um tratamento personalizado dentro daquilo que tem de ser a igualdade tratamento, e a equidistância que o Líder tem de construir na relação com os seus colaboradores: *“não me sinto mais um carneiro no rebanho, não, isso não ... há personalização, há com certeza, não quer dizer que seja aprofundadíssima, talvez não deva nem possa ser, mas claramente existe ... há cuidado e não sou mais um”*

A resposta do entrevistado 18, outros dos 6 casos que são simultaneamente Líderes e liderados, é bastante interessante a este respeito - *“Enquanto liderado, posso dizer que numa organização grande há sempre essa lógica do ser “mais um”. É inevitável que a organização se foque nos resultados, mais do que nas pessoas. Ao nível micro, e enquanto líder, procuro conhecer as características de cada subordinado e adaptar o meu discurso a cada uma das pessoas, porque os elementos motivadores são diferentes e a forma de tirar resultados das pessoas também o é. Nesse sentido, no contexto do balcão só faz sentido termos uma actuação “personalizada. Para além dos resultados, o reconhecimento do líder e a sua afirmação, passa muito por ajudar a ultrapassar questões complexas, tando do ponto de vista das situações laborais, como do ponto de vista pessoal. A valorização de um resultado positivo após dificuldades reforça a posição do líder e motiva os colaboradores. É certo que quanto maior a escala menor é a probabilidade de conseguir fazê-lo a todo o momento. Não conheço ninguém que, em dado momento, não tenha sentido falta de reconhecimento, especialmente nos momentos menos bons. A natureza da actividade e a orientação para os resultados, contribui para a desumanização das relações e é importante combater isso. É o que tento fazer.”*

Por fim, a opinião do entrevistado 21, que não deixa de referir, lamentando, mas ao mesmo tempo percebendo (por saber que a sua equipa é uma das maiores em todo o Banco), o facto de nem sempre o Líder ter tempo para essa personalização tão efectiva: *“trata de forma personalizada, mas confesso que por vezes gostava ... gostava que ele tivesse mais tempo para isso.”*

## **5. REFLEXÕES AO ESTUDO**

O presente estudo teve como objetivo atribuir significados sobre liderança num contexto específico que é a organização bancária em estudo. Adicionalmente, pretendeu-se também sistematizar teoricamente os principais modelos de liderança, desde a sua génese até às tendências atuais e futuras, dando especial enfoque nas abordagens emocionais ao tema. Esta

articulação entre teoria e prática foi utilizada durante a análise de conteúdo e respetiva atribuição de significados.

## **5.1 Reflexão Final**

Tendo em conta todo o trabalho desenvolvido, pode desde já adiantar-se que se verificou existir, como tipo de Liderança proeminente, a Liderança Emocional, com muito enfoque nas pessoas, nos sentimentos e necessidades e sobretudo nas relações interpessoais. 100% das pessoas entrevistadas acreditam e afirmam que as emoções, o cuidado e preocupação com o próximo, não só devem existir, e estar presentes, como é fundamental que assim aconteça.

O sector financeiro é um sector bastante exigente na sociedade moderna, onde numa base diária é solicitado aos seus intervenientes que se excedam, que cumpram as metas e métricas definidas, que as superem, em paralelo com um nível de monitorização e controlo que, naturalmente, são também eles bastante incisivos. Tudo numa lógica grupal, mas sem nunca descurar ou desconsiderar o individual. É neste contexto que emergem, quase como única (e melhor) forma de conseguir levar todas estas tarefas por diante, as questões da Liderança Emocional. Líderes e liderados, nestas entrevistas, elegeram como chave as questões do relacionamento entre os diversos intervenientes dos grupo, a forma como cada um, e cada qual, muitas vezes sem saber, e sem que isso pareça estar propriamente relacionado com trabalho, contribui para se superar aquilo que é a exigência do dia-a-dia, a pressão, os objectivos, mas sobretudo, e conforme foi referido por mais do que um dos participantes, a contribuição “invisível”, quase imperceptível, a que conseguimos ir para casa, para junto das famílias (outro vector que sai beneficiado com este tipo de Liderança) com sentimento de dever cumprido, com satisfação e realização, e a que regressemos no dia seguinte, com importantes níveis de motivação, de ambição e de confiança. todos os sujeitos consideram como decisiva esta questão, a importância do grupo, das suas dinâmicas, no ir para casa e regressar no dia seguinte nas condições que estas tarefas, de cariz predominantemente comercial, requerem ininterruptamente. Esta última observação é também ela decisiva, pois quando se lida diariamente com pessoas, para além da família e colegas, e neste caso referimo-nos aos Clientes, só alguém feliz, integrado, respeitado, ouvido, confiante é que consegue ser bem sucedido em tantas interacções a que é chamado a intervir.



Este trabalho é apenas um estudo de caso, pelo que as suas conclusões não poderão ser extensíveis à generalidade das organizações nos nossos dias.

Contudo, pegando um pouco naquilo que postularam Popper (1935), e mais tarde Taleb (2007), verdadeiros Líderes, Líderes emocionais, são uma espécie de Cisne Negro que todas as pessoas anseiam encontrar e com quem se esperam relacionar nas empresas, no seu local de trabalho. Cisnes Negros na exacta medida em que por estes autores foram descritos: são imprevisíveis – aqui mais numa lógica mais de; a verdade é que são ainda bastante raros -, têm um impacto, conforme se constata por tudo o que foi descrito neste trabalho, tremendo, decisivo, um impacto que por si só pode mudar por completo todo o rumo de uma organização, e depois de acontecerem – neste caso depois de serem conhecidos, de se verificar que existe esse Líder na organização – todos sabem defini-lo, explicar a razão do seu sucesso, identificar as características que possui, e quais os contributos que aporta.

Claramente este é o tipo de Liderança que as pessoas desejam, em que as pessoas se revêem, e que vingará no futuro.

## **5.2 Limitações da Investigação**

Tendo em conta que este trabalho tem uma natureza qualitativa, ao longo da sua realização foram surgindo um conjunto de constrangimento, que apesar de ultrapassados podem ter originado limitações ao presente estudo.

Quando se iniciou esta investigação, os autores identificaram previamente a abordagem emocional como sendo um tópico emergente e de destaque. No entanto, sendo este um trabalho qualitativo não era objetivo condicionar os sujeitos a um modelo específico e sim permitir-lhes abordar outras áreas que os próprios considerassem relevantes. Desta forma, optou-se por uma orientação indutiva mas com referências pontuais à liderança emocional para orientar os sujeitos e consequentemente a própria investigação. Esta questão pode ter dificultado a realização do trabalho na medida em que a realização de um trabalho nestas condições é mais subjetiva o que dificulta a realização do trabalho em si. Outro aspeto a destacar prende-se com os métodos utilizados para garantir validade, nomeadamente na triangulação de dados (Coutinho, 2011) na medida em que todos os entrevistados actualmente trabalham em balcões no centro de Lisboa e com funções comerciais, tendo assim ficado de fora deste estudo outros departamentos do Banco, outras funções mais técnicas, mais

administrativas, em que a hierarquia e o *modus operandi* da Liderança é naturalmente diferente, constitui uma terceira limitação.

### **5.3 Desafios para Futuras Investigações**

No seguimento dos significados atribuídos aos contributos dos entrevistados bem como à revisão de literatura, é claro que a Liderança é ainda hoje um tópico de investigação emergente, sendo futuramente propõem-se estudos interpretativos para continuar a compreender as dinâmicas mais específicas e subjetivas criadas entre os indivíduos, mas também se destaca a importância em realizar estudos onde seja possível generalizar os resultados e prever comportamentos, numa lógica mais positivista.

Por outro lado, ficou também claro que surgem a cada dia mais sinergias entre diferentes áreas do saber nomeadamente Neuroliderança, Inteligência Cultural (não foi aprofundada mais em pormenor neste trabalho mas é igualmente fulcral na chamada Liderança moderna, na medida em que a sua principal vertente é a capacidade de adaptação a outras culturas – o que, no contexto globalizado que vivemos hoje, assume então um carácter não negligenciável), a Competência Emocional e a Neuroplasticidade (capacidade de adaptação do cérebro, ao longo da vida, aos estímulos internos e externos que vai recebendo).

### **5.4 Implicações para a Gestão**

Tendo em conta que este estudo qualitativo se realizou num contexto muito específico destaca-se que esta é uma organização orientada para as pessoas e cujos colaboradores valorizam um estilo de gestão mais emocional, pelo que os líderes e futuros líderes devem ter este factor em linha de conta, por exemplo na análise dos perfis dos colaboradores ou candidatos, seja para efeitos de R&S, seja para efeitos de promoções, promovendo um ambiente que reflecta e potencie esta abordagem de liderança.

## 6. CONCLUSÃO

Sendo a Liderança um factor extremamente, e cada vez mais decisivo na boa organização e funcionamento das organizações, e contribuindo tão impactantemente na prossecução dos seus objectivos, o seu entendimento, primeiro, e a sua dinamização, depois, deveria ser, quer pelos Bancos quer pela generalidade das organizações modernas um objectivo quotidiano.

Pelo exposto, e pela demais informação que existe acerca deste tema, percebe-se que a Liderança pode ser o factor que pende a favor da sobrevivência, ou não, de qualquer organização. Percepção-se também, de forma evidente, que cada vez mais as emoções e os relacionamentos entre líderes e liderados são factores chave em qualquer empresa.

Um dia o célebre escritor Mia Couto escreveu, o que acaba por ser uma excelente justificação deste exponencial protagonismo da Liderança no seio de qualquer organização, “Um exército de ovelhas liderado por um leão é capaz de derrotar um exército de leões liderado por uma ovelha.”. Este leão tem de cuidar das suas ovelhas, se quer conquistar as vitórias que almeja. Tem de se colocar no seu lugar, sempre que assim se justificar. Tem de se preocupar com elas, perceber o seu enquadramento emocional quotidianamente. Tem de as chamar a participar na vida da empresa, incluí-las nas decisões fulcrais que muitas vezes têm de ser tomadas. Tem de apostar no seu desenvolvimento, e pelo exemplo incutir-lhes o desejo e fomentar a motivação para um dia também virem a ser o leão da organização. Blanchard (1988) dizia que “a chave para alguém ser bem-sucedido na Liderança é a influência.”, enquanto que, por exemplo, Abraham Lincoln se referia a esta questão afirmando que “a maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”. Stephen Covey (2004), num dos seus livros, explorava também esta importância, dizendo que “aquilo que se faz tem muito mais impacto do que aquilo que se diz.”, precisamente para vincar a questão do exemplo que o líder deve ser, da influência que pode ter.

Ainda no campo da valorização das emoções no contexto de Liderança, e da positividade, do optimismo, da autoconfiança, da empatia, do altruísmo, das novas abordagens que a Liderança vem acumulando, reportamo-nos a algumas outras citações que perduram na história pela sua intemporalidade. Dizia Winston Churchill que “um pessimista vê dificuldades em todas as oportunidades, enquanto que um optimista vê oportunidades em todas as dificuldades.”.

“A vida é 10% do que me acontece e 90% de como reajo a isso.”. Esta ideia foi avançada por Maxwell (2011). Também por esta ideia, de outro dos autores que mais tem contribuído para o estudo das funções de Liderança, por si só representa o mote a que se valide a influência da vertente emocional, de questões mais, até aqui, alegadamente intangíveis, no exercício da Liderança.

Para finalizar citar apenas Jim Collins (2015), na sua identificação do que é o último nível de Liderança, o seu apogeu, a que chamou de “Liderança Nível 5”. Este é o estágio máximo de um processo, também ele evolutivo, da capacidade e habilitação para liderar. É o Nível Executivo, de Excelência. São pessoas disciplinadas, com pensamento disciplinado e, como não podia deixar de ser, acção disciplinada. São humildes e modestos (low-profile), apresentam enorme capacidade trabalho, não receiam a mudança (até a promovem – são autênticos agentes de mudança). Rodeados das pessoas certas, para cuja escolha contribuem, promovem um impacto visível em qualquer hierarquia de qualquer organização. Este é o *ultimate model* da Liderança

## BIBLIOGRAFIA

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The leadership quarterly*, 20(2), 247-261.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*, 29.

Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 100-119.

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. John Wiley & Sons.

Chatterjee, A., & Kulakli, A. (2015). An Empirical Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in Banking Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 291–300.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra, Almedina

Damásio, A. (2012). *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Editora Companhia das Letras.

Dartey-Baah, K., & Mekpor, B. (n.d.). Emotional intelligence: Does leadership style matter? Employees perception in Ghana's banking sector. *International Journal of Business*, 22(1), 41–54.

Daryani, S. M., Aali, S., Amini, A., & Shareghi, B. (2017). A comparative study of the impact of emotional, cultural, and ethical intelligence of managers on improving bank performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 197.

Das, S. C., & Ali, W. (2014). Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Banking Employees: A Descriptive Study. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 3(2/3), 24–30.

Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71-86.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton: More than Sound.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Hur, Y., Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.

Iqbal, S. ( 1 ), Farid, T. ( 1 ), Ma, J. ( 1 ), Khattak, A. ( 2 ), & Nurunnabi, M. ( 3,4 ). (n.d.). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan.

Jamshed, S. (2018). Emotionally intelligent teams: can emotional intelligence enhance performance. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 23-33.

Kaur Mahal, P. (2016). Influence of Emotional Intelligence on Employee Satisfaction: An Empirical Study of Banking Sector. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(1), 54.

Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.

Makkar, S., & Basu, S. (n.d.). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees. *Global Business Review*.

Mathews, B. D. (2019). Emotional Intelligence: The Oxygen Mask of Leadership. *The Journal of Student Leadership*, 2(2), 59-67.

Mayer, D. R. C. J. D., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and emotional leadership. In *Multiple intelligences and leadership* (pp. 69-89). Psychology Press.

Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational Leadership and Employee Engagement in the Banking Sector in Bangladesh. *Journal of Developing Areas*, 50, 43–55.

Nazife Orhan, & Hasan Dinçer. (2012). Relationship between emotional intelligence and innovative work behaviors in Turkish banking sector. *International Journal of Finance & Banking Studies*, (1), 21.

Newman, M. (2009). *Emotional capitalists: The new leaders*. John Wiley & Sons.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

Tadeucci, M. D. S. R. (2009). *Motivação e liderança*. IESDE BRASIL SA.

Wa Ode Zusnita Muizu, & Diana Sari. (2019). Improving Employee Performance through Organizational Culture, Leadership, and Work Motivation: Survey on Banking Organizations in Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, (1), 71.

Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89-92.

Weinberger, L. A. (2003). *An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).

Wittmer, J. L., & Hopkins, M. M. (2018). Exploring the relationship between diversity intelligence, emotional intelligence, and executive coaching to enhance leader development practices. *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), 285-298.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.





## ANEXOS

### Anexo 1 - Guião Entrevista

Esta conversa insere-se no âmbito da realização de uma Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na EU. De referir que se garante total confidencialidade do presente questionário e saliente-se que as gravações/respostas serão destruídas após a realização do estudo.

#### Caracterização do Entrevistado:

- Nome:
- Idade:
- Habilitações Literárias:
- Formação Específica (já teve formações em Liderança ou temas afins? Quais?):
- Antiguidade no Banco:
- Função actual:
- Percorso anterior (carreira profissional até à actual função):

#### Questionário: Responder da forma mais completa e sincera possível

- 1) Ocupa algum cargo de chefia/Liderança? Se sim, desde quando? Quantas pessoas tem a seu cargo?
- 2) O que é para si um Líder - como descreveria o que é ser Líder?
- 3) Indique as principais características que um Líder deve possuir?
- 4) De todas elas, qual considera a mais importante que deve ter/ser?
- 5) Revê o seu actual Líder nessa descrição? E os anteriores Líderes que já teve, algum apresentava esse tipo de características? Que impacto essas características tinham em si? (se

for Líder responda também enquanto tal, ou seja, indique se tem essas características e qual o impacto que elas podem ter nos seus liderados);

6) De que necessita mais de um Líder, do seu Líder? (se for Líder indique o que mais tenta “dar” aos seus liderados);

7) Em sua opinião, deve um Líder mostrar e demonstrar Emoções, ser próximo dos seus liderados, ou preocupar-se e focar-se apenas em trabalho e objectivos? (se for Líder, defina em qual das 2 definições se enquadra);

8) Para si, qual a principal tarefa ou responsabilidade do Líder relativamente aos seus liderados?

9) Acha que a acção do seu Líder influencia o seu trabalho? E a sua motivação? Ajuda a atingir os objectivos? (se for Líder indique se considera que consegue influenciar o trabalho, a motivação e a prossecução dos objectivos dos seus liderados, e como o tenta fazer);

10) Que tipo de iniciativas o seu Líder leva a cabo por forma a motivar a Equipa? (se for Líder aponte as iniciativas que leva a cabo para motivar a sua Equipa);

11) O seu Líder incentiva a sua criatividade e participação? (se for Líder responda também se o faz junto dos seus liderados);

12) Considera que o seu Líder o trata de forma "personalizada" ou apenas "como mais um"? (se for Líder responda também de qual destas formas trata os seus liderados);

13) O seu Líder está presente, a sua acção ajuda a ultrapassar momentos menos positivos? E valoriza-o/reconhece-o nos sucessos? Sente que é importante que assim aconteça? (responda também enquanto Líder, em relação aos seus liderados – ajuda-os a ultrapassar maus momentos, valoriza-os nos bons momentos? De que forma o tenta fazer?);